

DANIELLE THÉORÊT
Matricule : 76 599 855

Programme de Prévention et Règlement des Différends

Maîtrise

ESSAI :

Qu'en est-il du choix de la médiation par les commissaires aux plaintes et à la qualité des services dans le régime d'examen des plaintes du système de santé et des services sociaux ?

Présenté à : Me Louise Lalonde
Directrice de recherche

Faculté de droit
Université de Sherbrooke
Juillet 2008

Table de matières

Remerciements	1
Introduction.....	2
Chapitre 1 : Contexte et problématique de recherche	3
1.1) Contexte de recherche	3
1.2) Problématique	8
1.3) Question générale.....	10
Chapitre 2 : Cadre conceptuel et méthodologie	11
2.1) Cadre de référence : Médiation facilitative	11
2.1.1) Justification du cadre de référence	12
2.1.2) Elaboration du cadre de référence	13
2.1.3) Variables spécifiques : Finalité de l'intervention en contexte institutionnel et social.....	15
2.1.3.1) Finalité de l'intégration de la médiation au niveau des plaintes	16
2.1.3.2) Finalité de l'intégration de la médiation au niveau social	17
2.2) Questions spécifiques.....	17
2.3) Méthodologie	23
2.3.1) Échantillonnage.....	23
2.4) Construction de l'essai	24
Chapitre 3 : Description des données	27
3.1) Résultats obtenus des variables correspondantes à la question spécifique 1 : <i>Processus de la médiation, rôle du médiateur, rôle des parties, finalité du processus</i>	29
3.2) Résultats obtenus des variables correspondantes à la question spécifique 2 : <i>Efficacité et légitimité du processus, motivation à utiliser la médiation</i>	35
3.3) Résultats obtenus des variables correspondantes à la question spécifique 3: <i>Vision de la qualification de la plainte, vision de la finalité recherchée d'un traitement d'une plainte, vision de la participation des parties au processus de la plainte, norme de référence utilisée</i>	41
Chapitre 4 : Analyse des données	49
4.1) Quelles sont les perceptions et connaissances des acteurs face quant au processus de médiation ?	49
4.2) Quelles sont les perceptions des acteurs face à la finalité d'un processus intégré de la médiation au sein du régime des plaintes ?	54
4.3) Quelles sont les perceptions des acteurs du régime des plaintes quant à l'intégration de la médiation en tant que processus de régulation sociale par la médiation ?	64
4.4) Qu'en est-il du choix de la médiation par les commissaires aux plaintes et à la qualité des services dans le régime d'examen des plaintes du système de santé et des services sociaux ?	69

Conclusion	71
-------------------------	-----------

Bibliographie	73
----------------------------	-----------

Annexes	75
----------------------	-----------

Annexe 1 : Extrait de la Loi sur les services de santé et des services articles 29 et suivants	76
---	----

Annexe 2 : Cadre de référence : Médiation facilitative.....	80
---	----

Annexe 3 : Questions de recherche.....	81
--	----

Annexe 4 : Définition des différents dossiers de plaintes	83
---	----

Annexe 5 : Définition des objets de plainte.....	85
--	----

Références.....	86
------------------------	-----------

Tableaux

Tableau I : Grille d'analyse	19
------------------------------------	----

Tableau II : Nombre de participants par catégorie d'âge	28
---	----

Tableau III : Formation des participants	29
--	----

Tableau IV : Conception du rôle du commissaire : sa finalité, son mode de règlement, sa norme de référence	42
---	----

Tableau V : Résumé synthèse des réponses obtenues des 10 variables (partie A)	47
---	----

Tableau VI : Résumé synthèse des réponses obtenues des 10 variables (parties B)	48
---	----

Remerciements

Cet essai est le résultat d'une longue démarche intellectuelle et personnelle, qui nécessite des remerciements bien particuliers.

Je remercie sincèrement mes deux maîtres penseurs soit madame Louise Lalonde et monsieur Georges A. Legault professeurs, pour avoir su partager avec moi leur savoir et me transmettre leur passion et leur curiosité pour la transformation de la justice traditionnelle vers les différents modes de règlement des différends. Je remercie également l'ensemble du personnel enseignant de ce programme de 2^e cycle.

Je remercie particulièrement madame Louise Lalonde pour avoir su me guider tout au long de ce processus d'apprentissage et m'avoir fait confiance dans ce cheminement qui fut quelques fois laborieux. Sa collaboration, ses réflexions et ses conseils judicieux, ont été constructifs et grandement appréciés à chacune des étapes de ce travail.

J'adresse un remerciement bien personnel à mon compagnon de vie qui m'a encouragée tout au long de ce projet et qui a su compenser auprès de notre famille, mes nombreuses absences.

À toutes ces personnes, je suis reconnaissante !

Danielle Théorêt

Introduction

Les sociétés anciennes et contemporaines se sont données des règles pour favoriser le mieux vivre ensemble. De tous les temps, la médiation a toujours été reconnue comme un processus de règlement favorisant des rapports harmonieux entre les individus lors de situations conflictuelles. Nous vivons au 21^e siècle dans une société où règne le droit et où le pouvoir s'exerce conformément aux règles de droit énoncées par l'État. L'arrivée de la Charte des droits et libertés de la personne, les besoins et les valeurs changeantes d'une société pluralisme exigent des ajustements. Le droit dans sa pure expression doit donc s'ajuster à cette nouvelle réalité. La médiation comme le droit peuvent être un processus de régulation sociale puisqu'ils permettent de déterminer ce qui est inacceptable pour les personnes d'une société donnée. De nos jours, dans différents domaines, différents lieux de pratique, nous assistons à une montée de ces modes de résolution des différends tels que la négociation, la médiation, la conciliation ou l'arbitrage ou autre.¹ Cet engouement des différents modes de règlements ne semble pas inhérent à une nouvelle approche de la justice. Ce phénomène engendre de nombreuses réflexions et incite les chercheurs à comprendre son émergence et son évolution.²

Le système des plaintes dans le domaine de la santé et des services sociaux s'inscrit dans un processus législatif encadré par la Loi sur les services de santé et des services sociaux (LSSS).³ Cette pratique de règlement des différends confie à un commissaire aux plaintes et à la qualité des services l'application d'une procédure d'examen des plaintes. Ce commissaire est responsable d'assurer le respect des droits de l'usager en matière de santé et des services sociaux, et de promouvoir l'amélioration de la qualité des services. Pour répondre à ce mandat, il appartient à ce dernier de choisir le mode de règlement le plus approprié pour régler les situations conflictuelles rencontrées. Or, dans la pratique, il semble difficile pour les commissaires d'introduire la médiation dans le traitement des plaintes.

Chapitre 1 : Contexte et problématique de recherche

Ce chapitre fera état dans un premier temps du contexte particulier relié au secteur de la santé et des services sociaux, tant au niveau législatif, qu'au niveau de la pratique actuelle reliée au traitement des plaintes.

Cette mise en contexte permettra par la suite de décrire la problématique identifiée à ce secteur particulier de pratique, pour finalement vous présenter la question générale de cet essai.

1.1. Contexte de la recherche

Au plan législatif

Le traitement des plaintes dans le domaine de la santé et des services sociaux a connu des changements majeurs depuis les années 1990. En 1998, la Commissaire aux plaintes de l'époque, madame Rosette Côté, préconisait une philosophie d'intervention centrée sur l'utilisateur tout en favorisant la conciliation et la médiation. Madame Côté affirmait :

« Or, l'objectif à atteindre, c'est un service de qualité dans le respect de l'utilisateur; la direction à suivre, c'est une approche ni coercitive, ni punitive, d'amélioration de la qualité du service et de la satisfaction de l'utilisateur; les chemins pour y arriver, c'est d'abord une écoute active de ses insatisfactions, puis un examen attentif de leurs multiples sources, une invitation à la conciliation, éventuellement un appel à la responsabilité et à l'ajustement des gestionnaires ou des prestataires de services, quels qu'ils soient, et finalement une réponse responsable de la part de l'organisation concernée à l'auteur de la plainte. Rien de plus, rien de moins. Le reste n'est que procédure certes nécessaire à cette carte de route d'un régime dont le tracé doit suivre, pour son application, les lignes directrices énoncées à l'article 3 de la loi et qui reconnaissent que la raison d'être des services est la personne qui les requiert. »⁴

En 2002, le mécanisme des plaintes est réduit à 2 paliers, l'établissement et le Protecteur des usagers. Le Protecteur des usagers doit s'assurer que les établissements adoptent et appliquent une procédure d'examen des plaintes, et ce, en conformité avec la loi.⁵

« Son action étant toujours basée sur l'écoute de l'utilisateur et la médiation, lorsque possible, le Protecteur des usagers dispose d'un pouvoir de recommandation, mais uniquement auprès des établissements et instances du réseau ainsi qu'au ministre de la Santé et des Services sociaux dont il relève. »⁶.

Cette philosophie d'intervention vient donner au réseau de la santé une orientation souhaitée pour le régime d'examen des plaintes, sans toutefois donner plus de précision sur cette vision de la « médiation lorsque possible ».

En 2005, le mécanisme du traitement des plaintes connaît de nouveaux ajustements. La loi 83 « Loi modifiant la Loi sur les services de santé et des services sociaux »⁷ commande des changements en maintenant l'objectif sur la qualité des services et le respect du droit des usagers.

Le titre de *commissaire à la qualité des services* (personnel travaillant au sein de l'établissement) de 1998 devient en 2005, le *commissaire local aux plaintes et à la qualité des services* ce qui lui confère dorénavant un rôle plus représentatif des insatisfactions de la clientèle et du respect des droits des usagers. Le législateur exige que ce commissaire exerce une fonction exclusive et qu'il relève directement du conseil d'administration de l'établissement, et ce, afin de préserver son impartialité. La loi lui confère aussi un pouvoir d'intervention sur toute situation portée à sa connaissance pouvant porter un préjudice possible à la clientèle desservie. Les fonctions dévolues à ce poste s'inscrivent dans la LSSS au chapitre des plaintes des usagers.⁸

Le commissaire doit promouvoir le régime d'examen des plaintes. À cet effet, le conseil d'administration de l'établissement doit adopter par voie de règlement une procédure d'examen des plaintes. Il appartient au commissaire de proposer des modifications ou des ajustements nécessaires à ce règlement. Il a un grand pouvoir d'influence puisqu'il doit recommander tout changement ou modification susceptible d'améliorer la procédure des plaintes.

Afin de soutenir les établissements dans le mandat confié par la loi, l'Association québécoise des établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) produisait récemment un

modèle de « projet de règlement sur la procédure d'examen des plaintes ». Ce projet mentionne que le commissaire local doit favoriser la conciliation.

« Le commissaire qui procède à l'examen d'une plainte agit à titre de conciliateur. Il doit apprécier le fondement de la plainte dont il est saisi et, compte tenu des faits et de circonstances qui ont donné lieu à celle-ci, peut proposer aux personnes concernées toutes solutions susceptibles d'en atténuer les conséquences ou d'éviter la répétition, le commissaire local peut, en outre, formuler toutes recommandations qu'il juge appropriées ». »⁹

Avec la Loi 83, le Protecteur du citoyen devient responsable du traitement des plaintes en deuxième instance du secteur de la santé et des services sociaux. Il succède au Protecteur des usagers. L'indépendance de cet organisme, son rattachement direct à l'Assemblée nationale, lui accordent une crédibilité indéniable quant à son pouvoir d'influence au profit des usagers des services de santé et des services sociaux.

« Le Protecteur du citoyen n'est pas un avocat du plaignant. Il a le devoir d'examiner l'ensemble des faits en toute impartialité, en privilégiant la discussion et l'entente à l'amiable. Il apprécie les lacunes et recommande les moyens d'y remédier. Son rôle complète celui des tribunaux. » (le souligné est de nous)¹⁰

Rien dans la loi ne vient préciser le mode de règlement des différends préconisé par le régime des plaintes. Cependant, les discours soutenus depuis 1998, l'influence de la Commissaire aux plaintes de l'époque, madame Rosette Côté, le nouveau Protecteur du citoyen, tous parlent de mécanisme non juridique et de philosophie favorisant le règlement à l'amiable.

C'est donc en lien avec ce courant de pensée que le mécanisme des plaintes a évolué au Québec depuis les années 1998. L'avènement des derniers changements survenus depuis 2005-2006 a généré l'arrivée de nouveaux acteurs qui occupent maintenant cette fonction exclusive au sein des établissements du réseau de la santé et des services sociaux.

Pratique reliée aux traitements des plaintes

Le commissaire aux plaintes et à la qualité des services, exerçant sa fonction dans un centre de santé et de services sociaux¹¹, est responsable envers le conseil d'administration, d'appliquer la procédure du traitement des plaintes et de procéder au traitement de celle-ci.

On entend par plainte¹² une insatisfaction exprimée auprès du commissaire, par un usager ou son représentant, sur les services qu'il a reçus, aurait dû recevoir, reçoit ou requiert.

Les lieux d'où originent les plaintes ou les insatisfactions sont nécessairement reliés à la mission de l'établissement. Pour un centre de santé et de services sociaux, les plaintes prennent naissance dans un milieu hospitalier, un centre d'hébergement pour personnes en perte d'autonomie ou en CLSC pour une clientèle âgée entre 0 et 100 ans.¹³

L'objet des plaintes s'avère multiple et très varié. Le système provincial d'information clientèle, nommé système d'information sur la gestion des plaintes et l'amélioration de la qualité des services (SIGPAQS)¹⁴, classifie les plaintes en six catégories : l'accessibilité, les soins et les services dispensés, les relations interpersonnelles, l'organisation et les ressources matérielles, l'aspect financier et les droits particuliers.

Les statistiques annuelles fournies par les centres de santé permettent d'observer une tendance quant aux catégories présentant le plus haut taux d'insatisfactions. L'accessibilité et la continuité des services, la qualité des soins et des services et les relations interpersonnelles sont les catégories d'objets de plainte les plus représentatives des plaintes formulées.¹⁵

Le traitement du dossier d'une plainte donne lieu à une première étape, celle de la recevabilité, et s'ensuit l'étape de l'analyse. Cette analyse s'effectue avec la collaboration du gestionnaire responsable du secteur ciblé par la plainte et la participation du plaignant. Elle permet de recueillir l'information pertinente servant à identifier le problème. Cette analyse permet au commissaire d'exercer son choix quant au mode de règlement qu'il déterminera pour régler la problématique identifiée. Dépendamment de la situation, le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services effectuera un choix entre un raisonnement juridique ou un raisonnement de résolution de problème. Ce choix s'apparente aux enjeux du raisonnement judiciaire et du raisonnement de résolution de problème tels que décrits par Me Jean-François Roberge¹⁶ dans le cadre de la Conférence de règlement à l'amiable (CRA). Ainsi, c'est en regard de cette décision du commissaire que la plainte sera traitée davantage comme un litige en référence à des normes légales ou à un conflit où les relations interpersonnelles seront prises en compte.

Dans une optique de raisonnement judiciaire, en référence aux politiques, règlements, procédures ou normes de pratique, ou dans une optique de raisonnement de résolution de problème, l'intervention du commissaire sera modulée en conséquence et ainsi déterminante quant à l'implication des parties au processus de règlement du différend.

La Loi sur les services de santé et des services sociaux exige que les établissements dispensateurs de services assurent une prestation de services sécuritaire et conforme aux besoins de sa clientèle¹⁷. Le commissaire quant à lui se voit confier la responsabilité envers les administrateurs de l'établissement de s'assurer du respect des droits de l'utilisateur.¹⁸ Quoiqu'il n'appartient pas au commissaire d'appliquer une mesure disciplinaire pour que cesse tout comportement ou pratique inappropriés, ce dernier a l'obligation de signaler à l'autorité concernée toute situation qui peut présenter un préjudice potentiel à l'utilisateur.¹⁹

Par ailleurs, le régime d'examen des plaintes se veut un instrument d'écoute, d'intervention, de clarification et d'ajustement susceptible de générer une augmentation de la satisfaction de la clientèle puisqu'il est consacré entièrement à la qualité des services tant au plan individuel que collectif.²⁰ Nous retrouvons ici une finalité recherchée du système de plainte.

Tel que mentionné précédemment, la qualification de la plainte ou le type de différend obligent le commissaire à considérer ces trois niveaux de finalité recherchée lors du traitement d'une plainte, soit : l'amélioration de la qualité des services, la sécurité de la clientèle ou le respect des droits des usagers.²¹

Dans les faits, choisir la médiation, comme mode de règlement dans ce contexte particulier des plaintes dans le domaine de la santé et des services sociaux, semble se traduire chez les commissaires par un usage peu fréquent de la médiation. Cette réalité, propre à ce lieu de pratique, suscite une réflexion qui nous invite à mieux comprendre ce phénomène limitatif du choix exercé par le commissaire quant à l'utilisation de la médiation.

En plus du traitement des plaintes, le commissaire se doit de répondre aux demandes des usagers, notamment en référence à des demandes d'insatisfactions formulées par eux et demandant l'intervention ponctuel du commissaire afin d'améliorer la qualité des services. Les attentes des plaignants en regard du processus des plaintes s'avèrent donc des plus diversifiées. Ainsi, les façons d'intervenir des commissaires locaux aux plaintes et à la qualité

des services doivent s'ajuster à cette réalité. Le processus communicationnel dans le traitement des plaintes prend ici tout son sens. Comme le type de demande peut-être de l'ordre d'une insatisfaction vécue dans le cadre d'une prestation de services où l'on veut uniquement porter cette situation à la connaissance du commissaire, l'attente du plaignant peut-être qu'un tel événement ne se reproduise plus afin d'éviter à d'autres de tels désagréments. À d'autres occasions, l'insatisfaction est extrêmement chargée de colère, d'émotions et l'utilisateur souhaite voir imposer des sanctions. Traiter une plainte dans un tel contexte nécessite que soit pris en compte l'aspect émotif et relationnel. Comme le mentionnait, M. Georges A Legault,

« Un conflit est toujours émotif, et résoudre un conflit exige de tenir compte de la tension, inhérente à notre action, entre l'affectivité et la rationalité. Alors que la négociation classique était axée sur la force du vouloir et sur le désir de maximiser ses intérêts, alors que le droit était au contraire axé sur la relation juridique pour régler les litiges, la médiation ou la conciliation cherche une résolution qui tient à la fois compte du « vouloir » et du « rationnel ». Différentes voies sont proposées en négociation raisonnée : les intérêts communs et partagés, les besoins respectifs ou les valeurs partagées. La différence entre ces approches réside essentiellement dans la manière de différences d'approches, il y a une convergence fondamentale entre elles. La négociation raisonnée est une entreprise de coopération visant la reconnaissance des différences dans la manière de voir un problème et de trouver une solution; une entreprise d'acceptation de la différence reconnue afin de trouver une solution satisfaisante et viable pour les parties. La négociation raisonnée exige donc que l'échange communicationnel devienne un dialogue que le médiateur ou le conciliateur doit assurer tout au long du processus. »²²

En référence à cette citation, le commissaire aux plaintes et à la qualité des services joue par le fait même un rôle déterminant dans la manière de voir un problème et de trouver une solution. Ainsi, sa logique d'intervention sera directement influencée par la finalité recherchée par celui-ci, ce qui lui permettra d'agir selon les circonstances comme un conciliateur, un médiateur ou un arbitre et même un adjudicateur dans certaines situations.

1.2) Problématique

Le régime de plaintes du domaine de la santé et des services sociaux se veut une façon de faire nouvelle de règlement à l'amiable du différend axée sur l'amélioration de la qualité des services, en donnant une voie d'écoute indispensable à l'utilisateur.

Implicitement, ce mécanisme d'examen des plaintes réfère à un processus de changement initié par l'utilisateur, puisqu'il vise à transformer en améliorant la dispensation des services. Or, le contexte global du traitement des plaintes semble offrir peu de place à la médiation comme mode de règlement du différend. Nous observons donc une apparente sous-utilisation de la médiation dans le processus du traitement des plaintes du secteur de la santé et des services sociaux.

Le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services se veut un acteur de premier plan dans le processus du traitement des plaintes, puisqu'il se voit confier l'application de la procédure des plaintes de l'établissement. Il appartient à ce dernier de déterminer le mode de règlement le plus approprié pour régler la ou les situations conflictuelles dénoncées par l'utilisateur.

Les objets de plainte reçus sont multiples et variés. Ils peuvent être de l'ordre d'un problème d'accessibilité des services, de la qualité des soins et des services, problèmes de relations interpersonnelles, d'organisation matérielle, d'aspect financier ou de droits particuliers. Ces plaintes originent de différents milieux tels qu'un hôpital, un centre d'hébergement ou un CLSC.

Traiter une plainte exige du commissaire de procéder à une étape d'analyse. Cette étape se veut déterminante quant à son intervention et quant au choix du mode de règlement qu'il privilégiera. Dépendamment de la problématique, de la finalité recherchée, le commissaire doit exercer un choix entre opter pour un raisonnement à caractère juridique ou opter pour un processus de résolution de problème. Il détermine sa logique d'intervention, ce qui lui permet d'agir selon les circonstances comme un conciliateur, un médiateur ou un arbitre. Choisir la médiation comme mode de règlement dans ce contexte particulier des plaintes du domaine de la santé et des services sociaux semble présenter des difficultés d'application. Pourrions-nous prétendre que l'absence de connaissance chez ces acteurs pourrait expliquer en partie ce phénomène ?

Or, aucune étude ou littérature ne nous permet de comprendre les raisons ou les motifs des choix effectués par les commissaires dans le règlement des plaintes. Étant donné cette absence de connaissance, nous souhaitons par cet essai éclairer ce phénomène dans un milieu de pratique spécifique afin d'approfondir la connaissance de la médiation.

1.3) Question générale

Souhaitant comprendre comment s'exerce le choix de la médiation par les commissaires aux plaintes et à la qualité des services dans le secteur de la santé et des services sociaux, nous posons la question suivante :

Qu'en est-il du choix de la médiation par les commissaires aux plaintes et à la qualité des services dans le régime d'examen des plaintes du système de santé et des services sociaux ?

Chapitre 2 : Cadre conceptuel et méthodologie

Afin de répondre à notre question générale de recherche, qui vise à comprendre le choix exercé par les *commissaires aux plaintes et à la qualité des services* en regard de la médiation qui par ailleurs semble peu utilisée dans la pratique actuelle, il nous apparaît opportun d'interroger les acteurs sur leurs connaissances de la médiation et leur compréhension de l'intégration de la médiation dans leur pratique, autant au niveau institutionnel que social.

Pour les fins de cet essai, le cadre de référence que nous privilégierons, sera le modèle de la médiation facilitative.

Pour approfondir notre connaissance quant à la logique sous-jacente au choix de l'utilisation de la médiation par les commissaires, nous ferons aussi référence à l'ajout d'une variable soit celle de la finalité de l'intervention afin de mieux cerner la limite qui pourrait se poser aux commissaires selon leur propre perception de la finalité recherchée de leurs interventions, et ce, autant au niveau institutionnel qu'au niveau social.

Le raffinement recherché de cette variable incontournable qu'est la finalité de l'intervention nous permettra de mieux comprendre leur perception de la médiation dans ce contexte particulier notamment en regard de la compréhension qu'ils ont de la finalité reliée au processus de médiation.

2.1) Cadre de référence : La médiation facilitative²³

Le droit et la médiation ont un rapport avec la vie en société. Tous deux à leur façon délimitent ce qui est acceptable selon leurs normes de référence propres à chacun. Ils ont un rôle de régulation sociale où l'évolution de nos sociétés, le pluralisme social créent de plus en plus d'attente et d'insatisfaction face au système de justice actuel. Le droit comme la médiation tentent de s'ajuster à cette réalité.

« Ainsi, la médiation se comprend aussi en regard de ses insatisfactions en rapport au droit, en même temps qu'elle est issue de ce phénomène de la socialisation du droit portée notamment par le courant de « l'accès à la justice », né tant du phénomène des chartes que celui de l'élargissement des fonctions du droit comme promoteur de la justice sociale. »²⁴

Comme le définit Bonafé Schmitt, la médiation peut-être comprise comme un modèle de régulation sociale. Elle permet de construire un nouvel équilibre entre les parties et permet de parvenir à un accord négocié satisfaisant pour les parties en cause.

« Cette recherche d'un nouveau consensus à partir de règles négociées permet, dans de nombreux cas, la reconstruction, notamment dans les grands ensembles urbains, d'un tissu social déchiré. Dans ces grands ensembles, où la pression communautaire de jadis ne joue plus, les procédures de négociation ou de médiation favorisent la reconstruction de nouveaux lieux de socialisation, de régulation »²⁵.

Cette vision de la médiation telle que décrite précédemment situe notre intérêt en regard du potentiel de transformation dont la médiation est porteuse.

2.1.1) Justification du cadre de référence

Plusieurs auteurs reconnaissent que la médiation détient un potentiel transformationnel. Bush et Folger considèrent que le processus de médiation, en plus de trouver une réponse au conflit, une solution satisfaisante aux parties en cause, permettrait d'agir au niveau de la relation entre les individus et favoriserait le développement des habilités relationnelles utiles pour le futur. C'est donc notamment sur cette capacité des personnes à agir sur elles-mêmes et la reconnaissance des besoins de l'autre que se fonde la notion de transformation.

Bien que la définition de la médiation soit interprétative des praticiens et des différents auteurs, nous retiendrons la définition de la médiation facilitative. Pour Laurence Boulle et Kelly, la médiation facilitative influence les relations interpersonnelles par l'expression des besoins ou des intérêts des personnes en cause, sans toutefois verser dans l'acquisition de nouvelles habilités relationnelles. Cette vision de la médiation vise davantage la résolution du différend et où la participation active des parties s'avère un élément déterminant dans le contrôle qu'elles exercent tout au long du processus et sur le résultat final. La finalité d'un tel processus vise des résultats créatifs convenus entre eux en fonction de leurs intérêts ou besoins mutuels. Il s'agit d'une entente convenue entre les parties à partir de normes qu'elles auront déterminées entre elles. L'empowerment des parties, l'internormativité deviennent des éléments porteurs d'une transformation possible dans la relation interpersonnelle.

Dans une telle perspective, l'internormativité prend ici tout son sens et rejoint la vision de Louise Lalonde qui considère que l'internormativité constitue une variable fondamentale du processus de transformation des modes de régulation sociale.

« L'internormativité étant la conjonction des diverses normativités issues d'un contexte de pluralisme normatif propre au pluralisme social de nos sociétés contemporaines reflète dans les organisations le degré d'internormativité du processus de médiation, à savoir sa capacité d'intégrer l'ensemble des normes de référence qui s'appliquent au conflit, nous permettra d'évaluer la transformation qu'il permet de la régulation au sein de l'organisation, passant d'une solution construite par la médiation. Cette variable du degré d'intégration de l'internormativité par les processus de médiation est une condition de transformation de la régulation par la médiation. »²⁶

En lien avec cette vision de la médiation transformative, le cadre d'analyse retenu pour la présente étude portera sur le cadre de la médiation facilitative, puisqu'elle favorise une approche interrelationnelle entre les personnes, tout en mettant le focus sur la résolution du problème.

2.1.2) Élaboration du cadre de référence

La médiation facilitative se veut un processus de règlement de différend animé par un tiers sans compétence dans le domaine spécifique au conflit. Il s'agit d'un processus volontaire et accepté par les parties en cause, construit par elles et pour elles. Voici les principales caractéristiques de ce modèle de médiation :

Finalité recherchée

La médiation facilitative, par opposition à une négociation sur position, amène les parties à négocier leurs besoins ou leurs intérêts respectifs. Elle recherche une solution gagnante-gagnante pour les parties en cause. Elle s'apparente à une négociation raisonnée basée sur les intérêts, et ce, par opposition à une négociation sur position. Elle vise une entente satisfaisante pour les parties et durable.

Appréhension du conflit

Cette médiation traite le conflit par l'expression des besoins et des intérêts sous-jacents des individus, plutôt que de tenter de donner aux personnes ce qui leur revient de droit, et ce, en référence à un litige appréhendé par le judiciaire. Cette vision du conflit se veut une occasion d'améliorer la relation et de transformer le conflit en une opportunité de construire autre chose.

Rôle du médiateur

Le médiateur se veut une personne sans expertise dans le domaine. Il devient le maître d'œuvre du processus. Il maîtrise le processus de médiation. Le médiateur agit comme un facilitateur du processus. Il accompagne les parties dans leur cheminement. Il cherche à faire prendre conscience aux parties des besoins sous-jacents et des intérêts qu'elles ont à régler le conflit. Il garde l'objectif sur un échange constructif entre les parties. Quoique sa participation se veuille limitée, il favorise un dialogue constructif et peut conseiller en vue d'améliorer les échanges ou les négociations. Il invite les personnes à la créativité dans la recherche de solution afin de s'assurer que la ou les solutions soient conformes aux intérêts sous-jacents de chacun.

Rôle des parties

Étant donné l'objectif recherché de ce modèle de médiation, qui vise à éviter les positionnements et à favoriser l'expression des besoins ou des intérêts sous-jacents des individus concernés, ce modèle offre la place aux parties d'être partie prenante au processus et aux résultats d'une telle démarche.

Il appartient aux parties en cause de chercher les différentes options selon des normes ou des règles qu'elles auront convenu. Cette médiation facilitative permet de trouver une solution gagnante-gagnante.

Lieux d'effectuation

Ce type de médiation se pratique dans tous les domaines où il existe des relations entre les individus. Il peut s'agir de troubles de voisinage, de conflits reliés au domaine des affaires, domaine familial, de conflits environnementaux, et autres. La médiation facilitante couvre un large spectre puisque dans tous différends, les relations entre les individus demeurent la pierre angulaire du conflit.

Normativité de référence

Comme le décrivait Louise Lalonde, citée précédemment, l'internormativité se veut la variable incontournable qui porte en soi le potentiel de transformation.²⁷

La médiation facilitante fait ici référence à cette internormativité puisque la norme de référence se veut d'être reconnue et acceptée par et pour les parties en cause. L'empowerment des parties constitue un élément déterminant dans ce modèle de médiation, puisque les parties exercent un contrôle tout au long du processus notamment dans la recherche d'une solution construite de toute pièce par elles et pour elles, selon des normes de référence qu'elles auront convenu répondant à leur intérêt mutuel. Cette façon de faire devient prometteuse d'une entente durable.

Ce cadre d'analyse de la médiation facilitative quant à ses variables, soit le processus de médiation, le rôle du médiateur, le rôle des parties, la finalité du processus, l'appréhension du conflit et la normativité de référence, nous servira de référence pour mieux comprendre auprès des acteurs concernés la connaissance et la perception qu'ils ont de la médiation.

2.1.3) Variables spécifiques : Finalité de l'intervention en contexte institutionnel et social

Ces variables spécifiques de la finalité recherchée de l'intervention de la médiation nous apparaissent un élément incontournable pour éclairer notre questionnement et mieux comprendre l'intervention des commissaires dans le choix possible de la médiation.

Bien que la médiation soit une pratique ancienne comme mode de régulation des conflits, l'émergence de la médiation dans les différents lieux de pratique suscite de nombreuses réflexions.

M.G.A. Legault énonce que : « la question de la médiation outre ses enjeux philosophiques fondamentaux, semble ainsi être posée en regard de sa place comme mode de régulation sociale par les praticiens, soit « comme une manière plus souple d'assurer le droit comparativement à celle du nécessaire retrait du droit dans la régulation sociale compte tenu de son inaptitude dans certains contextes. « Or, cette question de la place de la médiation comme mode de régulation sociale et de son rapport au droit est intimement liée aux lieux de pratique et aux finalités entrevues par le processus. »²⁸ (ce souligné est de nous)

« Ces modes ainsi situés en regard de leur finalité, une certaine inscription des pratiques émerge en fonction des domaines. Le caractère « alternatif, complémentaire, intégré ou transformateur du droit et du judiciaire semble directement lié à la finalité entrevue par le processus : s'agit-il de négocier une entente ou finalement, d'une reconstruction de la relation ? »²⁹ (ce souligné est de nous)

2.1.3.1) Finalité de l'intégration de la médiation au niveau des plaintes

La pratique des commissaires aux plaintes et à la qualité des services s'exerce dans un établissement du domaine de la santé et des services sociaux. Ce milieu organisationnel s'anime par ses règles, ses valeurs et ses propres procédures.

C'est dans le cadre de cette culture organisationnelle que le commissaire exerce son mandat et ses responsabilités qui lui sont dévolus par la Loi sur les services de santé et des services sociaux.

Ce lieu de pratique, la perception propre à chaque commissaire de son rôle en regard du traitement de la plainte sont des éléments indissociables pouvant influencer la finalité recherchée par celui-ci lors du traitement d'une plainte dans la détermination du mode règlement qu'il privilégiera.

Souhaitant comprendre la logique sous-jacente quant à l'utilisation ou la non-utilisation de la médiation dans ce domaine de pratique, il nous apparaît nécessaire de connaître quelle est la finalité recherchée de l'intégration de la médiation au niveau du traitement des plaintes par ces commissaires en regard de leur perception.

2.1.3.2) Finalité de l'intégration de la médiation au niveau social

Tel que cité précédemment par Georges A. Legault, la médiation comme mode de régulation sociale et son rapport au droit s'avère interreliée aux lieux de pratique et à la finalité recherchée dans le processus.³⁰

En référence à Bonafé-Schmitt,³¹ l'émergence de la médiation s'explique davantage comme un phénomène social de responsabilisation des personnes dans la gestion de leurs conflits par la substitution de l'État providence.

Cette vision du phénomène social, associée à l'insuffisance du droit dans l'évolution d'un pluralisme social, donne une place prépondérante à la médiation puisqu'elle permet de reconstruire un nouvel équilibre d'un tissu social déchiré. La médiation, de par son pluralisme normatif, semble offrir une solution satisfaisante aux besoins des individus.

La médiation permet donc de reconstruire un nouveau lieu de socialisation et devient, par le fait même, un processus de régulation sociale qui porte en soi un potentiel de transformation sociale. Les perceptions qu'ont les commissaires du rôle social de la médiation peuvent possiblement influencer leur choix.

Ainsi, nous souhaitons par cet essai connaître auprès de ces acteurs clés, leurs perceptions et leurs visions de l'actuel régime des plaintes en tant que processus de régulation sociale. Ainsi, la finalité recherchée de l'intégration de la médiation et son potentiel de transformation sociale prend ici toute son importance.

2.2) Questions spécifiques

En lien avec le cadre de référence identifié précédemment, soit la médiation facilitative, et en référence à la variable spécifique de la finalité de l'intervention en contexte, nous souhaitons, par ces trois questions spécifiques de recherche, mieux comprendre le phénomène de la médiation relié au processus du traitement des plaintes dans le domaine de la santé et des services sociaux.

Voici ces trois questions spécifiques :

1. Quelles sont les perceptions et la connaissance des acteurs (commissaires aux plaintes et à la qualité des services) quant au processus de médiation?
2. Quelles sont les perceptions des acteurs face à la finalité d'un processus intégré de la médiation au sein du régime des plaintes?
3. Quelles sont les perceptions des acteurs du régime des plaintes quant à l'intégration de la médiation en tant que processus de régulation sociale par la médiation ?

Pour ce faire, le cadre de référence de la médiation facilitative nous servira pour éclairer les réponses obtenues quant à la question 1 et la variable spécifique de la finalité de l'intervention, nous permettra davantage d'éclairer les réponses obtenues aux questions spécifiques 2 et 3.

Tableau I: Grille d'analyse

Question 1 : Quelles sont les perceptions et les connaissances des acteurs quant au processus de médiation?

Informations recherchées	Variables	Questions de recherche	Sonde
Connaissance et perception du processus de médiation	1. Processus de la médiation	<p>#5. Selon la littérature, il existe plusieurs définitions de la médiation. Pourriez-vous me donner votre propre définition?</p> <p>#6. Faites-vous une différence entre la médiation et la conciliation?</p> <p>#7. Connaissez-vous le processus de médiation? <u>Si oui</u>, me le décrire. <u>Si non</u>, comment le voyez-vous?</p>	<p>Particularité de la médiation versus la conciliation</p> <p>Étapes de processus : . Ouverture . Clarification du problème . Création d'option . Solution retenue</p>
	2. Rôle du médiateur	<p>#8. Comment, de façon générale, voyez-vous le rôle du médiateur dans un processus de médiation?</p> <p>#8.1. Le médiateur a-t-il un rôle spécifique dans les différentes étapes de la médiation?</p>	<p>Intervention en lien avec les étapes de la médiation</p>
	3. Rôle des parties	<p>#9. De façon générale, comment voyez-vous le rôle des parties dans un processus de médiation?</p> <p>#9.1. Les parties ont-elles un rôle spécifique dans les différentes de la médiation?</p>	<p>Type de participation en lien avec les étapes de la médiation</p>
	4. Finalité du processus	<p>#10. Qu'est-ce qu'une médiation réussie?</p> <p>#10.1. Sur quel éléments vous basez-vous pour conclure qu'une médiation est réussie?</p>	<p>Objectif recherché</p>

Question 2 : Quelles sont les perceptions des acteurs face à la finalité d'un processus intégré de la médiation au sein du régime des plaintes?

Informations recherchées	Variables	Questions de recherche	Sonde
Connaître la perception des acteurs quant à l'intégration possible de la médiation à leur pratique	5. L'efficacité et la légitimité du processus	#11. Considérez-vous que l'intervention du traitement des plaintes dans le système de santé favorise la mise en application de la médiation? Expliquez #11.1. Actuellement dans votre travail y voyez-vous des avantages de proposer la médiation comme mode de règlement?	Avantages de la médiation versus les autres modes de règlement.
		#11.2. Y a-t-il des désavantages d'utiliser la médiation dans le traitement des plaintes?	Avantages et Inconvénients
	6. Motivation à utiliser la médiation	#12. Est-ce que vous utilisez la médiation dans le cadre du traitement d'une plainte? <u>Si oui</u> , qu'est-ce qui vous motive à l'utiliser <u>Si non</u> , pour quelles raisons	
		#12.1. Est-ce que votre milieu de travail vous offre les conditions favorables à la médiation? Expliquez #12.2. Avez-vous déjà	Conditions favorables ou défavorables à la médiation

Informations recherchées	Variables	Questions de recherche	Sonde
		<p>proposé aux parties d'entreprendre un processus de médiation? Si oui, comment a-t-elle été accueillie des parties (usager/ gestionnaire)</p> <p>#12.3. Croyez-vous que certains lieux, certains milieux tels que CH, CLSC, CA sont plus propices à l'utilisation de la médiation?</p> <p>#12.4. Croyez-vous qu'il est possible de faire de la médiation en milieu institutionnel? Expliquez</p>	<p>Ouverture des participants au processus. (volontariat)</p> <p>Lieux favorables à la pratique de la médiation</p>

Question 3 : Quelles sont les perceptions des acteurs du régime des plaintes quant à l'intégration de la médiation en tant que processus de régulation sociale par la médiation?

Informations recherchées	Variables	Questions de recherche	Sonde
Connaître la perception des acteurs du potentiel de transformation du système de plainte en tant que processus de régulation sociale par la médiation.	<p><u>7) Vision de la qualification de la plainte</u></p> <p><u>8) Vision de la finalité recherchée d'un traitement d'une plainte</u></p> <p><u>9) Vision de la participation des parties au processus de la plainte</u></p> <p><u>10) Connaître la norme de référence utilisée /potentiel de transformation:</u></p>	<p>#13. Dans le cadre du traitement des plaintes, actuellement quel mode de règlement utilisez-vous?</p> <p>#13.1. Et quel rôle jouez-vous?</p> <p>#13.2. Quelle est votre participation?</p> <p>Quel outil de référence utilisez-vous?</p> <p>#14. Pour un commissaire, selon vous, qu'est-ce qu'un règlement de plainte réussi ?</p> <p>#15. Toujours dans le cadre du traitement d'une plainte, comment voyez-vous le rôle des parties?</p> <p>#15.1. Comment qualifiez-vous leur participation?</p> <p>#16. Certains auteurs voient dans la médiation une nouvelle façon de faire.</p> <p>Pour vous, la médiation intégrée au système de plainte présente une voie nouvelle dans la gestion du système de plainte? Expliquez</p>	<p>Rôle par rapport aux différents modes de règlement utilisés</p> <p>Les normes de références sont-elles différentes selon le mode de règlement utilisé.</p> <p>Objectif recherché</p> <p>Empowerment</p> <p>Impact sur les relations</p>

2.3) La méthodologie

Une collecte de données par le biais d'entrevues semi-dirigées et une référence documentaire ont constitué la méthodologie de cet essai.

Pour réaliser ces entrevues, un guide d'entrevue a été élaboré à partir d'une grille d'analyse (voir Tableau I). Des questions à caractère ouvert ont été retenues. Cette méthode sélectionnée vise essentiellement à mieux comprendre un phénomène observé et vécu par les acteurs concernés de ce système de plaintes. Elle nous permettra de recueillir auprès d'eux, les actions posées, leurs connaissances de la médiation, leurs points de vue et leurs perceptions de l'intégration de la médiation au régime d'examen des plaintes. Ces résultats ainsi obtenus nous permettront d'entrevoir leur vision quant au potentiel de transformation du système des plaintes par la médiation.

2.3.1) Échantillonnage

Les participants à cette recherche s'avèrent uniquement les personnes agissant à titre de *commissaire aux plaintes et à la qualité des services* au sein d'un centre de santé et de services sociaux, puisqu'ils sont les acteurs concernés par ce choix d'intervention. Étant donné les limites de cette recherche, et la connaissance pratique de ce territoire géographique, l'échantillonnage s'est limité à une seule région administrative. Les participants proviennent en totalité de ce même territoire régional. Cette région totalise 11 centres de santé et de service sociaux. Pour les fins de cet essai, 50% du nombre total des commissaires ont été retenus, soit 6 participants.

Critères de sélection

La sélection des candidats a tenu compte de la formation académique, du sexe et si possible de l'aspect intergénérationnel. Les candidats ont été déterminés en fonction soit d'une formation juridique ou d'une formation non juridique, et ce, afin de vérifier l'influence possible quant au mode de règlement retenu et choisi par le commissaire. Essentiellement, cette sélection vise la formation d'un groupe hétérogène.

Recrutement des personnes

Étant donné le nombre limité de participants, le recrutement s'est effectué sur une base individuelle, découlant de contacts personnels et professionnels du chercheur.

Nature de la participation

À partir d'un questionnaire d'entrevue semi-dirigé, chacun des participants a été rencontré individuellement, et ce, après avoir obtenu leur consentement libre et éclairé par la signature d'un formulaire de consentement

Il s'agit d'une seule entrevue par participant d'une durée approximative de 60 minutes dans une approche semi-dirigée où le participant a répondu aux questions de l'interviewer.

2.4) Construction de l'essai

Souhaitant comprendre du point de vue des acteurs concernés le phénomène de l'apparente sous-utilisation de la médiation dans le cadre du traitement des plaintes, nous souhaitons par nos trois questions spécifiques de recherche obtenir un éclairage particulier quant à leur connaissance générale de la médiation et quant à la finalité recherchée de l'intervention, autant au niveau du traitement des plaintes qu'au niveau d'un système de régulation sociale par la médiation.

Dans un premier temps, en lien avec notre première question spécifique, nous cherchions à connaître auprès des commissaires leurs connaissances et leurs perceptions qu'ils ont du processus de médiation.

Pour ce faire, quatre variables ont fait l'objet de notre questionnement auprès d'eux, soit le processus de la médiation, le rôle du médiateur, le rôle des parties et la finalité du processus de médiation. Nous souhaitons comprendre leurs connaissances spécifiques du processus de médiation, et ce, en comparaison avec la conciliation, leurs connaissances quant aux étapes prévues au processus de médiation de même que le type de participation attendu du médiateur

et ou des parties en cause. Finalement, nous avons vérifié auprès d'eux quel était l'objectif ou la finalité recherchés d'une médiation.

Dans un second temps, nous voulions connaître leur perception face à un processus intégré de la médiation au sein du régime des plaintes. À cette étape, deux variables ont été retenues, l'efficacité et la légitimité du processus et la motivation à utiliser la médiation. Nous tentions en regard des ces deux variables de cerner auprès d'eux quels étaient les avantages et les inconvénients associés à un tel processus, et souhaitions connaître quelles étaient les conditions favorables ou défavorables à l'utilisation de la médiation dans le traitement des plaintes, et ce, en référence à la deuxième question spécifique de notre recherche.

De plus, nous avons tenu compte d'une autre variable, celle de la finalité de l'intervention en contexte. Par cette variable spécifique, nous tentions d'identifier auprès des commissaires quelle était la finalité recherchée d'intégrer la médiation au niveau du traitement des plaintes

Dans un troisième temps, en référence à la troisième question spécifique, nous avons questionné les acteurs concernés afin de vérifier leurs connaissances et comprendre la perception qu'ils ont du potentiel possible de transformation par la médiation dans le régime actuel du traitement des plaintes.

Quatre variables ont été retenues : la vision de la finalité recherchée d'un traitement d'une plainte, la vision de la participation des parties au processus de la plainte, la vision de la qualification de la plainte et la norme de référence utilisée.

Nous avons aussi tenu compte de la variable de la finalité de l'intervention au niveau social, et ce, afin de mieux cerner leur perception quant au potentiel de transformation par la médiation.

Nous vous avons présenté au chapitre I l'exposé du contexte et de la problématique de cet essai.

Le chapitre 2 fera état du cadre de référence utilisé soit la médiation facilitative, et de deux variables spécifiques portant sur la finalité de l'intégration de la médiation en contexte, tant au niveau institutionnel qu'au niveau social.

Ce chapitre se terminera par la méthodologie et la construction de cet essai.

Le *chapitre 3* vous présentera la description des données recueillies auprès des commissaires interviewés et le *chapitre 4* abordera l'analyse des données, selon les variables identifiées précédemment.

Cette analyse sera traitée en trois temps, en fonction des trois questions spécifiques de cet essai, soit :

1. La perception et les connaissances des acteurs quant au processus de médiation ;
2. La perception des acteurs face à la finalité d'un processus intégré de la médiation au sein du régime des plaintes ; et, finalement,
3. La perception des acteurs du régime des plaintes quant à l'intégration de la médiation en tant que processus de régulation sociale par la médiation.

Nous souhaitons que l'exploration d'un autre lieu de pratique puisse contribuer à enrichir la connaissance du phénomène d'engouement des modes de règlement des différends.

Chapitre 3 : Description des données

Ce chapitre sera réservé exclusivement à décrire les résultats obtenus de notre recherche.

Dans un premier temps, afin de dresser un profil des participants rencontrés, nous présenterons les réponses relatives aux questions préliminaires

Par la suite, les résultats vous seront présentés en trois sous-sections.

La première partie fera référence aux valeurs correspondantes de la première question spécifique de cette recherche soit le processus de la médiation, le rôle du médiateur, le rôle des parties et la finalité du processus.

La seconde partie fera référence à la question spécifique 2 quant aux variables suivantes c'est-à-dire, l'efficacité et la légitimité du processus et la motivation à l'utilisation de la médiation.

Finalement, la troisième partie, vous présentera les résultats selon les variables correspondantes à la troisième question spécifique soit la vision de la qualification de la plainte, la vision de la finalité recherchée du traitement d'une plainte, la vision de la participation des parties au processus de plainte et la norme de référence utilisée au processus de plainte

L'emploi du masculin sera utilisé dans ce chapitre afin d'en faciliter la lecture.

Questions préliminaires

Ces questions préliminaires nous ont permis de dresser un portrait des participants sélectionnés.

Cinq participants à cette recherche sont de sexe féminin et un seul de sexe masculin. Deux participants se situent dans les catégories 50 à 59 ans, deux autres dans la catégorie 40 à 49 ans, un entre 30 et 39 ans et finalement le dernier participant dans la catégorie 19 à 29 ans.

Voir tableau II ci-dessous.

Tableau II : Nombre de participants par catégorie d'âge

Catégories	Nombre de participants
19 à 29 ans	1
30 à 39 ans	1
40 à 49 ans	2
50 à 59 ans	2

Leur formation académique est diversifiée. Tous ont une formation universitaire allant d'un certificat de 1^e cycle au baccalauréat et à la maîtrise. Deux participants ont un baccalauréat en sciences juridiques, l'un avec une maîtrise en droit de la santé et l'autre sans maîtrise. Deux autres participants ont une formation en sciences humaines, et l'un d'entre eux possède une maîtrise en administration des affaires. Finalement, deux autres participants possèdent quant à eux une formation en sciences infirmières, et l'un d'eux détient une maîtrise en droit de la santé, sans baccalauréat en droit.

Des six participants, trois d'entre eux nous confirment ne jamais avoir fait de médiation. Par ailleurs, malgré cette réponse négative quant à la pratique de la médiation, ces trois commissaires mentionnent avoir fait dans le cadre de leur travail, une forme d'intervention s'apparentant possiblement à ce qu'ils croient être de la médiation.

Trois autres commissaires sur les six participants nous indiquent avoir fait de la médiation. Deux sur ces trois participants ont réussi à nous chiffrer le nombre de médiation réalisée à ce jour. Ils nous ont exprimé avoir fait chacun environ 10 médiations dans un contexte soit de relation de travail ou de thérapie de couple.

Quant à la formation spécifique de la médiation, un seul participant en sciences juridiques nous a mentionné avoir reçu de la formation à ce sujet dans le cadre de son programme général de baccalauréat en sciences juridiques.

Par ailleurs, un autre participant nous confirme avoir reçu une présentation sur le processus de médiation, dans le cadre d'une formation offerte en milieu de travail sur le traitement des plaintes au secteur de la santé et des services sociaux.

Tableau III : Formation des participants

	Nombre participants	Nombre participants avec maîtrise
Formation professionnelle		
Formation 1 ^{er} cycle en droit	2	1
Formation 1 ^{er} cycle sciences humaines	2	1
Formation 1 ^{er} cycle sciences infirmières	2	1

3.1) Résultats obtenus des variables correspondantes à la question spécifique 1 :

Processus de la médiation, rôle du médiateur, rôle des parties, finalité du processus

Processus de la médiation (variable 1)

La majorité des participants nous ont mentionné, en début de rencontre, ne pas avoir pris le temps de se préparer ou de revoir les principes de la médiation.

Trois participants nous ont mentionné clairement ne jamais avoir fait de médiation, alors que trois autres participants nous répondent en avoir peut-être fait, c'est-à-dire avoir fait un processus semblable dans les domaines de relations de travail, de relations de couple ou dans le traitement des plaintes. Voici les propos d'un répondant à cet effet :

« J'en ai fait, mais sans le mettre dans le vocable officiel. J'ai fait une pratique que je peux assimiler à la médiation, sans dire que... »

À la question « Selon la littérature, il existe plusieurs définitions de la médiation. Pourriez-vous me donner votre propre définition? » Chacun des participants nous a donné sa propre définition de ce qu'il croyait être de la médiation.

On reconnaît de façon assez unanime chez les commissaires que leur définition de la médiation permet d'obtenir les points de vue des deux parties, permet d'amener chacune des parties à adhérer à une solution afin que les deux parties soient satisfaites du résultat.

« C'est un processus par lequel on essaie de, pas de concilier, mais de...permettre à deux parties de s'entendre sur un différend qu'ils ont entre eux dans le but que les parties soient satisfaites du résultat...dans le but de régler ce différend-là, de trouver une solution qui les accommode tous les deux. »

Deux autres participants considèrent que la médiation se veut un processus qui fait référence à une personne extérieure, neutre, qui va permettre d'arriver à une entente, à un compromis ou pour certains répondants une obligation de résultat. Voici un aperçu des propos recueillis par les répondants quant à leur définition de la médiation :

« Je suis allé voir dans le dictionnaire...c'est quelqu'un qui est, soit entre deux parties...parce que surtout, dans le milieu de travail...et qui va essayer d'arriver à une entente ou qui va arriver à mettre des personnes en accord sur une situation. »

« Ce serait un processus dans lequel deux parties sont en désaccord et qui font appel à un médiateur, qui est une personne extérieure, neutre, pour arriver à une entente, à un compromis, à un règlement de conflit....C'est un peu un modèle d'intervention. »

À la question « Faites-vous une différence entre la médiation et la conciliation ? », les réponses et les explications s'avèrent aussi diversifiées.

Pour la majorité des répondants, la médiation et la conciliation s'apparentent étroitement.

Cinq répondants présument qu'il y en a une, cependant, ils se disent incapables de la préciser.

« C'est quand même assez semblable...c'est d'arriver à ce que les gens soient satisfaits de part et d'autre, puis qu'il y ait une entente aussi. Mais c'est plus de faire voir les bons côtés, d'arriver à faire voir comment on peut améliorer les choses...la médiation c'est d'arriver à une entente qui est pas nécessairement à la satisfaction des deux parties...ce que j'avais vu dans le dictionnaire...la médiation c'est ...destiné à amener un accord et la conciliation vise à rétablir la bonne entente. »

« Je pense qu'il y en a une, mais j'aurais de la difficulté à la définir parce que si on regarde dans le dictionnaire, c'est des synonymes. »

Un seul participant répond connaître la différence entre la médiation et la conciliation, voici sa réponse :

« Spontanément oui, c'est sûr que c'est une base, pour moi, la conciliation ce serait un processus plus soft, plus mou, on est pas obligé d'arriver à un consensus, alors que la médiation je la vois plus comme un processus légal ou juridique où l'on doit arriver à une solution »

Quant à la question « Connaissez-vous le processus de médiation et me le décrire ? », quatre participants sur les six reconnaissent ne pas connaître le processus comme tel et deux nous mentionnent le connaître un peu. Voici leurs réponses:

« Je le connais pas comme tel. Sauf que l'idée que je m'en fais ; c'est un processus par lequel on va s'asseoir autour d'une table... Les écouter sur leurs objectifs, leurs arguments et de mesurer, de peser l'ouverture de chacune des parties à accueillir ce que l'autre partie veut ...amener. Le processus de médiation, c'est un processus qui est fait, qui n'a pas de contraintes... Les gens ne sont pas contraints de s'investir dans un processus de médiation. Les gens le font par choix... oui, il y a nécessairement des étapes. Le 1^e étant de bien faire comprendre aux gens, c'est quoi l'objectif visé par une rencontre de médiation. La 2^e étape, c'est que chacune des parties fasse entendre ses arguments quant au différend. Et finalement, la 3^e étape, ...ça serait que les parties, participent à déterminer c'est quoi la solution au conflit qu'ils ont entre eux-mêmes. »

« Spontanément, je te dirais oui, c'est sûr, ce n'est pas un processus que tu peux faire à froid. Il faut sûrement créer une relation avec les deux parties, il faut sûrement entendre les 2 parties avant de trouver une solution à ce monde là. Donc, il doit y avoir une gradation à ce processus là, à mon humble avis là, sans connaître ça. »

Les réponses obtenues quant à cette première variable sur le processus de la médiation nous indiquent que les répondants ont une définition bien personnelle et limitée de la médiation. Ils semblent incapables de spécifier la différence entre la conciliation et la médiation et n'ont aucune connaissance des étapes nécessaires prévues à un processus de médiation.

Nous observons qu'ils n'ont aucune formation et très peu de connaissance sur le processus de médiation.

Il semble exister de façon générale une méconnaissance du processus de médiation.

Rôle du médiateur (variable 2)

En lien avec les questions relatives au rôle du médiateur, « *Comment, de façon générale, voyez-vous le rôle du médiateur dans un processus de médiation ?* » et « *Le médiateur a-t-il un rôle spécifique dans les différentes étapes de la médiation ?* », les réponses sont plus élaborées dans la définition qu'ils ont d'un médiateur. Par ailleurs, le rôle du médiateur en lien avec les étapes du processus semble peu connu.

De façon générale, l'ensemble des commissaires semble partager un point de vue semblable. Le médiateur doit s'assurer d'obtenir le point de vue des parties et favoriser la communication.

« Le médiateur doit être le plus possible objectif. D'essayer d'être neutre ... d'essayer vraiment de se centrer sur ce que chacun des partis recherche et qu'est-ce qui peut-être une solution viable pour eux... Ben premièrement, il a à essayer de bien comprendre la situation, parce qu'il faut qu'il la comprenne même s'il n'a pas à juger de la situation. Il faut qu'il comprenne qu'est-ce qui motive ces gens-là, qu'est-ce qu'ils recherchent, de quoi ils ont besoin. Donc, il faut qu'il soit actif à essayer d'aller chercher cette information-là et de faire parler les gens. Ou en tout cas de comprendre ce qu'ils recherchent...c'est un rôle très actif. Et des fois ça peut-être un rôle un peu d'arbitre...dans le fond c'est de favoriser la collaboration. »

Un participant le qualifie en quelque sorte de chef d'orchestre.

« Le médiateur est la personne qui aura la charge de s'assurer que chacune des parties fasse bien comprendre son point de vue...c'est le chef d'orchestre, pas l'homme-orchestre...Le chef d'orchestre va s'organiser pour que chacun des parties fasse son travail...alors que c'est l'homme-orchestre qui lui se tape tout le travail...C'est le chef d'orchestre de la médiation... »

Tous lui reconnaissent qu'il se doit d'être une personne neutre, objective. Par ailleurs, chacun présente sa définition, et en donne sa propre vision. Certains le voient davantage comme un facilitateur, un modérateur. D'autres le définissent comme un investigateur ou un évaluateur puisque selon cette perception, il doit questionner et comprendre la situation.

« Le rôle du médiateur ça serait un facilitateur, pour faciliter les communications entre les deux parties. Il doit être le plus neutre possible, ne pas influencer, ne pas avoir de ...ne pas non plus être en contexte d'autorité, idéalement, pour bien jouer son rôle...Ben au niveau de la préparation, il y a de regarder si les parties sont en mesure d'aller dans

un processus de médiation, de regarder c'est quoi les résistances, comment atténuer ces résistances-là, voir à ce si que la situation le permet. Vraiment un rôle d'évaluateur dans un premier temps... C'est un peu un modèle d'intervention...C'est ça. »

Certains commissaires croient que le médiateur doit forcer une entente, atteindre un résultat. Tous reconnaissent qu'il a un rôle actif dans le processus.

« C'est peut-être de mettre en lien les deux côtés, pour vraiment arriver ou forcer une entente ou...il faut qu'il y ait un résultat, qu'il arrive à quelque chose... Quand il y a des médiateurs au niveau des relations de travail, c'est pour arriver à ce qu'il y ait un résultat concret et que ça fasse avancer. »

On observe par ces réponses que le rôle du médiateur dans un processus de médiation est défini comme étant très actif au sens de faciliter les échanges autant au niveau de la communication ou de collaboration entre les parties. Mise à part la description d'ouverture mentionnée par un commissaire, aucune réponse ne fut donnée quant au rôle spécifique du médiateur dans les différentes étapes prévues à la médiation notamment en regard de la création d'options et la solution retenue par les parties. Voici la réponse d'un répondant à cette question .

« À chacune des étapes le médiateur doit s'assurer que l'autre partie a bien compris, va répéter dans ses mots ce qu'il a compris...pour faire cheminer les deux... Le problème, c'est quoi les attentes, les besoins. Je pense que les règles du jeu d'une médiation... je pense qu'il faut qu'elles soient établies dès le départ. Tsé là, On accepte, on n'accepte pas certaines choses. Je dirais que probablement dès le départ, il faut que le médiateur explique le processus, disons, de la rencontre, le processus de la médiation. Qu'est-ce que c'est qu'une médiation. Comment ça va se faire : On accepte les sacres, on les accepte pas? En tout cas, Tsé là, les règles.... Ensuite de ça, identifier, dans le fond, faire en sorte que les parties identifient c'est quoi qu'on veut régler ici, on s'entend là-dessus. Pis peut-être, c'est quoi les attentes de chacun à travers ça. Bon, pis c'est quoi que ça prend pour arriver là, en tout cas. Mais, je pense que dans tout ça, les choses doivent venir des participants. ».

Rôle des parties (variable 3)

À la question « De façon générale, comment voyez-vous le rôle des parties dans un processus de médiation » et « Ont-elles un rôle spécifique dans les différentes étapes de la

médiation ? », on observe que chacun des répondants y va de sa propre vision des choses. Les réponses s'avèrent des plus diversifiées.

La majorité des répondants considère que l'implication des parties est essentielle au processus de médiation et qu'elles ont une participation active pour arriver à une entente ou pour aider le médiateur à trouver des avenues de solutions.

« Le rôle des parties, pour moi, ce serait la volonté d'arriver à une solution. Il doit y avoir une partie de bonne foi...oui, il faut que tu veules bien t'engager dans ce processus là... je pense que les gens ont une implication importante. Le plus honnête possible, pour être capable de définir et de permettre au médiateur, peut-être, de voir qu'il y a des avenues pour arriver à un résultat ou à une entente. »

Plusieurs définissent le rôle des parties en terme d'attente ou de pré requis indispensable au processus tel que les parties se doivent d'être honnêtes, de bonne foi, avoir une ouverture d'esprit et comprendre l'autre etc.

« Ils sont des personnes concernées par la problématique ... qui doivent entrer en relation pour essayer de trouver une entente, en quelque part... c'est pas nécessairement en termes de rôle, mais je pense plus en termes d'ouverture d'esprit, une prédisposition à recevoir et à entendre l'autre partie. Donc, ils ont un rôle actif en terme de leur participation »

Finalité du processus (variable 4)

À la question « *Qu'est-ce qu'une médiation réussie ?* » et « *Sur quels éléments vous basez-vous pour conclure qu'une médiation est réussie ?* », cinq répondants nous ont affirmé qu'il s'agit de la satisfaction des parties quant à l'entente.

« Je pense que, dans le mesure où chacun est satisfait, qu'ils ont pu dire ce qu'ils avaient à dire. Qui ressortent pas nécessairement avec pour eux, ce qu'ils voulaient. Mais ils sentent qu'ils ont pu exprimer ce qu'ils avaient à dire et que c'est satisfaisant pour eux... l'objectif, c'est comme j'ai dit au début. C'est de voir comment on peut arriver à un terrain d'entente entre les deux parties et d'essayer de voir comment on peut trouver une solution viable qui peut être relativement acceptable pour les deux, quand c'est possible. C'est ça qu'on vise. »

D'autres éléments ont également été mentionnés par deux commissaires, tel que la continuité dans la relation, des actions prises, et qui engendrent un changement.

« Je pense que c'est quand des parties conviennent de quelque chose et que ça les satisfait tous les deux, ça pour moi c'est une médiation réussie... Mais moi, au plan personnel, pour qu'une médiation soit réussie, il faut que les parties, pour la suite des choses, soient capables de se parler, de continuer de faire des échanges qui sont valables. »

Selon plusieurs participants, la médiation aide au travail du commissaire. Elle permettrait au *commissaire aux plaintes et à la qualité des services* de mieux comprendre la situation et, par le fait même, lui donnerait la possibilité d'entrevoir une solution gagnante-gagnante pour les deux parties. De plus, cette solution pourrait être extrapolée à d'autre situation semblable.

« Une médiation réussie c'est pour moi une médiation suite à laquelle chacune des parties va être satisfaite du résultat...La médiation va être réussie si les deux parties se sont fait entendre et se sont entendues sur un règlement. Et qu'en plus ce règlement-là va m'aider, moi comme médiateur à étendre aux autres situations que l'organisation va avoir après...C'est une médiation qui satisfait les deux parties, sur l'ensemble des points qu'ils ont, et qui reste pas de points en suspens. On est capable vraiment de...sceller l'ensemble du différend, dans tous ses points après avoir revu chacun des arguments et chacune des attentes de chacun...Il faut tout régler. »

La finalité recherchée de la médiation au sens large s'articule principalement autour de la satisfaction des parties.

3.2) Résultats obtenus des variables correspondantes à la question spécifique 2 : *Efficacité et légitimité du processus, motivation à utiliser la médiation*

L'efficacité et la légitimité du processus (variable 5)

A la question #11 « *Considérez-vous que l'intervention du traitement des plaintes dans le système de santé favorise la mise en application de la médiation ?* » et « *Y a-t-il des avantages ou des inconvénients de proposer la médiation dans le système des plaintes ?* »

Quatre commissaires se sont montrés plutôt incertains. Un commissaire considère que le rôle attendu du commissaire, n'est pas un rôle de médiateur, puisque son mandat consiste à assurer le respect des droits des usagers

« Je pas sûre... Moi je vais te dire, pour la médiation c'est un outil parmi tant d'autres... Oui, pour le traitement des plaintes... je trouve qu'il faut faire attention à quelque chose par ailleurs ... En même temps, ma job moi, c'est pas d'être un médiateur sur tout. Moi c'est quand l'utilisateur m'interpelle... d'une part je n'agis pas sur demande de l'établissement. » Je comprends qu'il y a besoin de médiation ... La médiation, à cet égard là, peut-être même que régulièrement elle est très utile en CHSLD, par exemple... Mais j'estime que je ne suis pas le bon acteur. Parce que si je m'investi là, après ça, je ne suis plus crédible pour traiter une plainte. Si c'est les professionnels qui viennent me chercher, ça c'est parce qu'ils ne sont pas capables d'en venir à bout. Ça teinte un peu... Pis, je ne serai pas crédible après dans mon action, pour traiter une plainte sur quelque chose. Si l'utilisateur me demande de jouer le rôle, alors c'est pas la même chose. À la limite, je vais être présente et je vais les laisser présenter et accepter mutuellement les choses. Je vais juste m'assurer que l'utilisateur est respecté dans... Un peu un rôle de médiateur. ... Il n'aura plus de recours de première instance »

Plusieurs commissaires considèrent que certaines situations ne se prêtent pas à la médiation. Un participant mentionne quant à lui, que la façon de faire actuellement des commissaires l'amène à agir indirectement, c'est-à-dire que les points de vue des parties sont recueillis individuellement et les gens sont rarement mis ensemble.

« Plus ou moins. Je pense que certaines situations pourraient certainement profiter d'un processus de médiation. Par contre, le processus ou en tout cas la façon que j'ai appris pour l'instant, à traiter les plaintes, n'est pas vraiment favorable à ça. Le pourquoi? C'est qu'on ne met pas vraiment les gens ensemble pour régler la problématique. Les gens viennent nous voir, nous expriment leur insatisfaction, leur plainte ou leur revendication. Après ça on va voir les personnes concernées mais, ça arrive très peu souvent qu'on va les mettre ensemble et donc on agit plus co-intermédiaire. On fait de la médiation, mais sans mettre nécessairement les parties ensemble, leur permettre d'échanger pis de voir le point de vue de l'autre ou... cet échange-là qui pourrait se faire en direct. On agit plus, j'allais dire indirectement, mais c'est pas tout à fait ça. »

Un seul participant a répondu positivement en affirmant que le processus de médiation s'applique ou devrait s'appliquer dans les situations qui sont en cours et qui nécessitent de trouver une solution dans l'immédiat. Il précise cependant que certaines situations ne se

prêtent pas notamment lorsque le plaignant souhaite dénoncer une situation et que sa seule motivation est que des changements soient apportés au système de santé. Voici ses propos :

« À mon sens, le processus de médiation s'applique, on devrait l'appliquer plus souvent dans les situations, en cours de réalisation. Là-dedans, moi comme commissaire, il y a beaucoup d'assistance que je vais gérer, à laquelle je vais appliquer le processus de médiation. On est dedans et c'est le temps de régler cette situation-là. Pour continuer le cours des choses par la suite. Souvent, malheureusement les plaintes qu'on reçoit c'est sur des situations qui sont terminées et qui ne se reproduiront pas dans le temps. Et là, pour lequel le processus de médiation devient un petit peu moins avenue parce que la partie plaignante, pour elle, la situation est réglée. Son implication dans le processus de médiation elle le voit de façon un petit peu inutile. ... il faut aussi bien évidemment que la situation se prête à un processus de médiation. Quand on reçoit une plainte sur, par exemple, la qualité du service alimentaire ou la propreté des chambres... Le processus de médiation est beaucoup plus relatif que dans le cas d'une relation patient-médecin où là, il faut changer quelque chose dans le concret des deux individus.... La partie qui se plaint a pas d'attente... A des attentes qu'on améliore la qualité des services, mais n'a rien à gagner dans ce que nous on va changer, dans le fond. Son intérêt est peut-être moins... »

Un répondant affirme que le système des plaintes ne favorise pas la médiation. Selon celui-ci, le processus de plainte favorise davantage l'opposition des parties dès le départ, et ce, dû à son inscription officielle dans la loi et au fait que la loi ne fait pas référence au processus de médiation, et qui de plus, ce processus est très peu connu des gens. Voici ses propos :

« Non, pas réellement je pense que c'est un processus qui est peu connu et ...en fait non c'est un processus qui d'après moi favorise à la limite l'opposition des parties. Déjà avec le mot plainte et la procédure judiciaire et légale qui entoure tout ça... la loi a prévu que le médecin examinateur avait un rôle de médiation ou de conciliation, contrairement au commissaire local. Ce mot là n'est pas dans la loi. Médiation. Oui, il n'y est pas. Alors que conciliation y est? Oui mais il y est seulement pour le médecin examinateur, à mon avis il n'y est pas pour le commissaire. On le voit pas dans la loi... Non je pense que c'est pas un processus qui suggère une médiation dès le départ.... je pense que ça suggère pas ce processus là pour les clients, mais je pense que veut veut pas, c'est ça que les commissaires font. Finalement, on donne rarement raison à une partie ou à l'autre mais on tente de trouver une solution, une recommandation qui va faire que les deux parties vont avancer un petit peu. »

Les participants de par les réponses obtenues semblent peu convaincus que l'application de la médiation dans le système des plaintes a sa place. L'aspect légal du processus et les façons de

faire actuellement semblent être des éléments peu favorables au développement de la médiation dans la procédure actuelle des plaintes. Paradoxalement, les commissaires semblent voir dans la médiation de nombreux avantages et peu de désavantages.

Ainsi, à la question « *Y a-t-il des avantages ou des désavantages à proposer la médiation ?* », Voici les propos recueillis.

La médiation est perçue par la majorité des répondants de façon positive puisque selon leurs dires, elle permet aux gens d'exprimer leurs points de vue et d'arriver à une solution qui convient aux deux parties. Elle rétablit la communication et permet d'ouvrir l'esprit des gens pour faire changer ou améliorer les choses.

« Ca pourrait être un avantage dans certaines situations. Il s'agirait de voir quels sont les attentes de notre usager, qui est finalement notre client, et de voir est-ce que compte tenu de ses attentes-là, un processus comme celui-là serait facilitateur, serait la meilleure façon d'y arriver. Faut peut-être regarder où se trouve la personne et qu'est-ce qu'il attend, par rapport à la plainte... Je pense que oui... Certainement parce que je me dis, si on réussit à régler le problème, faire en sorte que la personne est satisfaite. Elle sort de ce processus-là, elle a mieux compris, ou, elle est satisfaite de la réponse qu'il lui a été faite au service qui lui a été donné. On a regagné sa confiance. Elle est, bon, pas juste satisfaite du processus, mais elle reprend peut-être confiance au système, aussi. Chose que, on peut pas nécessairement valider quand on envoie une lettre de conclusion, où est-ce qu'on n'a pas de feed-back. C'est quelque chose qui est beaucoup plus impersonnel.

Ca permettrait d'être peut-être plus....dans les relations personnelles ou dans un échange plus ouvert que de recevoir, traiter et répondre par écrit. Ce processus-là, pour moi, il manque comme une étape, là-dedans... Et aussi, dépendant des situations, si ca nous permet... Parce que pour moi, le rôle du commissaire aux plaintes, c'est aussi de savoir dans quel secteur on a des choses qu'on pourrait améliorer.

Donc, il y a la partie du client, mais il y a aussi la partie de l'établissement. Où autant pour l'établissement c'est important de connaître c'est quoi les insatisfactions? C'est quoi les choses qui reviennent? C'est quoi qui peut être fait dans le système? Et je pense qu'il y a des usagers qui sont capables de nous donner des bonnes informations, par rapport à ça. On n'a pas nécessairement toutes les réponses. »...Prendre le temps... je pense qu'on aurait moins de récidive, dans certaines situations. »

Quant aux désavantages, plusieurs participants mentionnent que la médiation est un processus lourd par rapport à la tâche et ils considèrent que certaines plaintes ne nécessitent pas un processus de médiation, et ce, dépendamment des attentes des usagers ou de leur bonne foi. Le temps associé à la charge de travail semblent pour plusieurs être un inconvénient majeur.

*« Il me semble que c'est un processus plus lourd, par rapport à la tâche...
... Il faut voir c'est quoi le besoin. Est-ce qu'il y a un besoin?... Une
facture... « Je n'ai consenti pour la chambre pis je trouve que votre
processus n'est pas bon »... J'ai pas besoin de faire une médiation là-
dessus. J'ai à évaluer le processus et à me prononcer... Je pense que c'est
un ensemble de plaintes qui sont plus de cette nature là que... Je crois pas
que toutes les plaintes demandent des médiations. »*

*« Je pense que l'inconvénient ca serait le temps. Je pense qu'il y aurait
beaucoup de résistances à prendre le temps de rencontrer le client,
s'asseoir avec et lui expliquer. Quand on sait dans le contexte dans lequel
ils travaillent (gestionnaires), que c'est difficile. Par contre, ca pourrait
avoir des effets positifs, tant qu'à moi, de prendre ce temps-là. »*

Motivation (variable 6)

En relation avec la question # 12 « *Qu'est-ce qui vous motive à utiliser la médiation dans le cadre du traitement d'une plainte ?* », il semble que les motivations principales des répondants à utiliser la médiation s'articulent autour d'une meilleure communication entre les gens, la satisfaction des parties face au processus puisqu'il permet finalement d'aider le commissaire à arriver à une entente satisfaisante pour les parties.

*« J'utilise ce que moi je définis comme étant de la médiation... Dans les
situations où j'ai le sentiment que c'est ca qui va me permettre d'aller plus
loin dans l'atteinte de mes objectifs... Un des signes qui me dit que je vais
atteindre l'amélioration de la qualité des services, c'est que les deux
parties sont satisfaites du résultat et quand, l'objet de plainte que j'ai... J'ai
recommandé ou on a décidé des choses qui font que cette situation là ne se
répétera plus dans l'avenir... Il faut qu'en plus d'avoir satisfait le
plaignant, je me sois donné des outils pour pas qu'on répète toujours les
mêmes erreurs qui ont mené à ces excuses-là... Pis ce qui me motive à
l'utiliser c'est ... C'est d'arriver au meilleur résultat possible. Et je pense
qu'en assoyant les gens autour d'une même table, ca peut-être la meilleure
façon d'y arriver, »*

*« C'est parce que la situation se produit dans l'ici et maintenant... je pense
que j'ai permis aux deux côtés de pouvoir exprimer c'était quoi qui
voyaient là-dedans... et de ne pas se faire imposer, non plus des choses
qu'a voulait pas. Et puis pour l'établissement, de rassurer, c'est pas une
plainte contre vous autres, c'est autre chose et c'est un besoin qu'elle*

exprime. C'est son droit et on peut-tu l'accompagner là dedans ? Est-ce que c'est un rôle de médiateur ? Ca, je suis pas sûre... Ben il y a eu une certaine médiation, On est arrivé finalement à une entente. »

À la question « *Est-ce que votre milieu de travail vous offre les conditions favorables à la médiation ?* », trois participants nous ont exprimé ne pas avoir dans leur milieu des conditions de travail favorables à l'utilisation de la médiation, Par contre, deux commissaires nous confirment que oui. Ces conditions favorables pour ces derniers s'articulent autour de l'implication volontaire des gestionnaires ou des personnes de l'organisation et la bonne foi de ceux-ci. Ces éléments semblent pour les commissaires, des conditions indispensables.

« Quand moi je parle de conditions favorables, je pense surtout aux gens avec qui je travaille que je présume qui seraient volontaires pour s'impliquer dans un processus comme celui-là...la bonne foi des gens c'est la condition...Dans tout ce qui est le reste de l'organisationnel...les conditions au niveau physique ou organisation, installation, il n'y en a pas du tout de contrainte. »

« Je serais porté à dire oui...je pense que les conditions seraient favorables à ca. Dans le sens où, je sens pas que l'établissement ici cherche à abriter des affaires ou qui me disent : Ben-là... Moi je trouve que ca dépend vraiment des personnes. C'est pas le milieu comme tel. Ca dépend des gens qui y travaillent ... »

Les commissaires nous ont aussi mentionné d'autres conditions défavorables associées au milieu de travail. Majoritairement, 4 participants reconnaissent que le temps et la charge de travail semblent des facteurs défavorables à l'application de la médiation.

« Au niveau de la démarche, je te dirais qu'il y a la question du volume. Ca c'est sûr qu'on serait huit commissaires là. Une en titre, pis des adjoints, pis toute le kit. On pourrait faire de la médiation, y a rien qui empêcherait.... Le volume d'activités, dans la mesure où c'est le milieu de travail qui te donne les ressources, je pense que ca, c'est peut-être une difficulté... »

Une autre condition défavorable exprimée par deux participants quant à l'exercice de la médiation dans le système des plaintes se situe au niveau du mandat légal confié au commissaire qui à leurs points de vue présente des limites dans leurs interventions. Voici ces propos :

« Dans le travail que j'ai fait avec les gens, ultimement, c'est là qu'on triche. C'est qu'à la fin du processus, on n'est jamais médiateur, parce qu'on doit faire une conclusion...Je pense que quand on est rendu là, pour moi, la médiation c'est un outil...on est pas des médiateurs...C'est pas la nature de ce que dois être un protecteur... »

« La fonction exclusive est venue...moi comme commissaire, j'ai pas à me mêler de la décision de l'établissement, d'offrir ou non des services à l'usager. C'est à eux à faire la proposition, moi j'évaluerai après. »

« (La médiation) je dirais oui, mais sous réserve que la loi impose pis du cadre légal ou je suis bien mal à l'aise de dire j'en fais de la pure. »

À la question « Croyez-vous que certains lieux, certains milieux tels que CH, CLSC, Centre d'hébergement, sont-ils plus propices à l'utilisation de la médiation ? », Quatre participants sur six croient davantage que le milieu le plus propice s'avère le milieu contextuel, favorisant une relation ou un suivi à long terme. Voici leurs propos à ce sujet :

« Ce n'est pas nécessairement une question de milieu mais plus une question...où on est dans un contexte de suivi à long terme...S'il y a une problématique qui se présente et on règle le problème. On peut continuer d'intervenir. Les gens sont satisfaits...ils reprennent confiance aussi au système ou aux personnes avec qui ils doivent faire affaire... »

« ...en CLSC ou en CHSLD où tu as des relations thérapeutiques entre le client et le clinicien à long terme, c'est beaucoup plus favorable de procéder à une médiation qu'à un traitement de plainte plus sec, plus rigoureux parce que tu tentes de préserver le lien de confiance, le lien thérapeutique. En CH, c'est plus différent, c'est de petits épisodes de soins, ils ne reverront plus le docteur de l'urgence de leur vie à moins qu'ils soient ben chanceux. Je pense que c'est moins propice. Egalement tous les cas de violence, d'abus, pour moi ne vont pas à la médiation, pour moi c'est pas la bonne voie. »

3.3) Résultats obtenus des variables correspondantes à la question spécifique 3:
Vision de la qualification de la plainte, vision de la finalité recherchée d'un traitement d'une plainte, vision de la participation des parties au processus de la plainte, norme de référence utilisée

Vision de la qualification de la plainte (variable 7)

Pour connaître la vision des répondants quant à la qualification de la plainte, nous avons questionné le mode de règlement actuellement utilisé dans le cadre du traitement des plaintes.

Nous avons questionné leur rôle, leur participation. Nous avons tenté de cerner quels étaient leurs outils de référence.

Nous observons que les répondants ont chacun leur propre conception de leur rôle. Pour certains, le commissaire agit comme un conciliateur ou comme un juge. Pour d'autres, il s'agit d'un acteur central qui recueille des informations et amène les recommandations. Le commissaire aux plaintes et à la qualité des services peut agir comme un investigateur à la quête d'informations et de solutions. Dépendamment de la conception propre à chacun, la finalité recherchée du processus de plainte varie. Certains souhaitent arriver à une conclusion portant sur la qualité des services, d'autres cherchent à comprendre la situation problématique et chercher les bonnes pratiques, d'autres désirent trouver une solution qui fait l'affaire de tous. Pour vous illustrer cette conception propre à chacun des commissaires, nous vous référons au tableau suivant.

Tableau IV : Conception du rôle du commissaire : sa finalité, son mode de règlement, sa norme de référence

Conception du rôle de commissaire		
Mode de règlement utilisé	Objectif recherché du processus de plainte	Norme de référence
Conciliateur \ juge de l'administratif	Conclusion à rendre sur la qualité des services	Loi SSSS
Investigateur majoritairement	Comprendre le processus, chercher les bonnes pratiques	Les droits, les lois, code d'éthiques, gros bon sens
Acteur central (recueille information, amène recommandations)	Trouver une solution qui fait l'affaire	Loi SSSS, jurisprudence, etc....
Conciliateur	Améliorer les choses, apporter un changement	Loi SSSS, règlements, code éthique
Juge	Y a-t-il eu une faute, une erreur en quelque part, en quoi ont-ils été lésés	Connaissance du milieu, expertise extérieure, droit des usagers, Loi SSSS
----non précisé----	Plainte est-elle fondée ou non	La loi SSSS, règlements, codes d'éthiques

Malgré des conceptions différentes et propres à chacun, les répondants s'entendent tous quant à la norme de référence utilisée. Tous prennent appui sur la Loi sur les services de santé et des services sociaux, notamment en regard des droits de l'utilisateur et sur les règlements et les codes d'éthiques des établissements. La connaissance du milieu et des expertises extérieures servent

aussi de référence pour certains commissaires. Étant donné la norme de référence utilisée, la qualification de la plainte s'apparente davantage à un conflit de droit, ou à un litige puisqu'elle repose principalement sur le cadre légal.

*« Je sais pas comment l'appeler. Mais ce n'est pas comme tel de la médiation pour moi. C'est vraiment plus de regarder le bien fondé des allégations de la personne » Des fois c'est un peu un agent de liaison. D'autre fois c'est...un peu juge et par...pas juge et parties mais un peu juge de la situation. Dans le sens que, on doit se faire un jugement à savoir si la plainte est fondée ou pas... On le dit, ça demande beaucoup de jugement. C'est parce qu'en quelque part, on juge d'une situation. »
« Dans bien des situations, c'est ma connaissance du milieu ou si j'ai l'impression de manquer de connaissances par ce que ça a rapport à quelque chose plus professionnel, en termes exemple, des infirmières. Je vais aller chercher l'expertise que j'ai besoin. Donc, il y a une partie que c'est les connaissances des faits, des choses objectives, parce que si on a pas ça. On va être dans l'arbitraire et dans le doute. On n'aura pas pu vraiment prouver que ça c'est passé de telle ou telle façon.... Ben l'expérience des autres, des collègues avant. J'essaie de penser...C'est sûr qu'on se sert aussi des articles de la loi, les droits des usagers, c'est quoi? En quoi ça a été lésé? Question de respect je pense que c'est quelque chose qu'on connaît qu'on va brandir. Pas besoin nécessairement d'une loi. Sur quoi se fondent les...C'est quoi notre rôle finalement et sur quoi on peut regarder si il y a eu ou non, si il y a eu une erreur ou une faute en quelque part. »*

Vision de la finalité recherchée du traitement d'une plainte (variable 8)

Afin de mieux cerner la finalité recherchée dans le cadre du traitement d'une plainte chez les commissaires, nous leur avons posé la question suivante : *Pour un commissaire, selon vous, qu'est-ce qu'un règlement de plainte réussi ?*

Majoritairement, les participants nous ont mentionné que la finalité recherchée dans le traitement d'une plainte est la satisfaction des parties.

« C'est quand les deux parties sont satisfaites de ce qui a été rendu. Mais c'est sûr que, je pense que c'est la satisfaction que je dirais, comme critère de réussite. »

Par ailleurs, plusieurs participants nous ont parlé soit d'amélioration des services, de respect des droits des usagers et de satisfaction de l'utilisateur.

« C'est avant tout la satisfaction du client. Mais en même temps, la plainte, le règlement peut être réussi, même si on n'a pas nécessairement donné raison au client à 100%. Déjà d'avoir écouté, reçu, expliqué, ça peut...en tout cas, moi je sens que les gens souvent sont satisfaits de ça. Ça va être

réussi, si on a réussi, pour la personne à obtenir un soin ou un service. ... Puis ce qui m'intéresse dans la résolution des plaintes, c'est d'avoir une meilleure connaissance de c'est quoi les insatisfactions de la clientèle. C'est où qu'on peut améliorer des choses?...une amélioration, c'est encore plus intéressant »

«C'est pas toujours que c'est positif pour le client. Ca peut arriver qu'on peut pas changer des choses...Je pense au niveau des missions, des organisations puis tout ça. Il y a des fois ou c'est plus à l'échelle provinciale, au niveau du système de santé puis tout ça. Mais au moins on a écouté la personne, on a fait des démarches et pour moi la satisfaction, moi la compréhension du client. ... que le client sente que j'ai vraiment accordé une attention, que j'ai pas...que j'ai pris le temps de regarder avec lui, pis alentour qu'est-ce qu'on pouvait faire... Que ses droits soient respectés... Mais qu'il sache pourquoi aussi, il n'y a pas de résultats. Qu'il soit...informé pis... pour moi c'est important que la personne se sente entendue. »

Vision de la participation des parties au processus de plainte (variable 9)

À la question « Comment qualifiez-vous le rôle des parties », nous tentions de connaître le degré d'empowerment des parties.

Majoritairement, les participants reconnaissent que les parties en cause ont un rôle très actif uniquement à l'étape de la cueillette d'information. Par la suite, le commissaire doit rendre une conclusion.

« Ben, c'est sûr qu'ils ont un rôle beaucoup plus actif à l'étape d'expliquer, d'exprimer leur insatisfaction d'un bord ou de leur explication de l'autre côté »

« Ben écoute, c'est eux-autres qui m'alimentent complètement... Dans le sens que dans le fond, je vais me tourner vers chacune d'elles pour aller bien comprendre les besoins, les attentes, la situation. Ils vont m'éclairer chacun de leur côté...Mais ultimement, dans le cadre du traitement d'une plainte, j'ai à trancher... »

Pour certains répondants, le rôle des parties se veut un instrument essentiel permettant au commissaire d'atteindre ses propres finalités. On souhaite un bon plaignant, de bonne foi et à l'esprit ouvert.

« Je pense que leur rôle c'est tout simplement être de bonne foi, et d'avoir l'esprit ouvert. J'ai besoin de client, de patient qui sont capables de passer par-dessus leur colère ou leur frustration si c'est le cas, et essayer objectivement de nous donner les faits. J'ai besoin de cliniciens qui ont l'esprit ouvert qui ne sont pas trop paternalistes, qui n'ont pas toute la vérité qui sont capables de discuter et qui sont capables de changer des pratiques suite à cela. » « Ils ont besoin d'avoir une participation active mais soumise ou modérée... De collaborer, il faut pas qu'il pense à imposer leur point de vue dans une plainte, ni de se défendre là. Ils doivent tout simplement être capables de nous donner la vérité, les faits. »

Norme de référence en relation avec le potentiel de transformation (variable 10)

En référence à notre variable spécifique qu'est la finalité de l'intervention, et tel que présenté au tableau synthèse III « Conception du rôle du commissaire : sa finalité, son mode de règlement, sa norme de référence », ces réponses ainsi obtenues chez les participants nous démontrent hors de tout doute, que la norme de référence utilisée par les commissaires est incontestablement, la Loi SSSS, et ce, en référence des droits des usagers.

Afin de cerner la perception des commissaires quant à leur vision en regard du potentiel de transformation du régime des plaintes par la médiation, nous leur avons posé la question suivante : *« Certains auteurs voient dans la médiation une nouvelle façon de faire. Pour vous, la médiation intégrée au système de plainte présente-t-elle une voie nouvelle dans la gestion du système de plainte ? Expliquez ? »*

Cinq participants ont répondu positivement et considèrent que la médiation intégrée au système de plainte présente une voie nouvelle dans la gestion du système de plainte. On semble percevoir dans la médiation plusieurs avantages. Voici les propos d'un participant à cet effet :

« Il y a pas de désavantage à la faire, quand on peut se permettre de le faire. Il y a zéro désavantage. La médiation permet d'aller plus loin, de faire participer des gens pour lesquels on donne des services et faire participer les gens qui donnent les services... En partant de ça, que les gens participent à l'amélioration de la qualité, puis le processus de médiation, je pense c'est le processus qui favorise le plus la participation des gens et la confrontation des idées. Quand on est capable de trouver une solution commune à toutes les parties au cœur de ça, je pense qu'on a atteint l'objectif. La raison pour laquelle on travaille. »

Un autre participant mentionne que la médiation intégrée au système des plaintes permettrait de faire tomber les préjugés souvent perçus négativement d'une plainte, et permettrait aux parties en cause de trouver leurs propres solutions donc porteuses de changement

« ...parce que moi ce que je vis au quotidien, encore beaucoup beaucoup de cliniciens, le mot plainte ça chatouille, tout de suite, ils sont tout de suite en opposition en mode défense. Donc si on mettait plus l'accent sur la médiation, j'espère que cela pourrait permettre de laisser tomber des barrières, d'avoir une vision plus compréhensive de c'est quoi, c'est quoi qu'un patient a vécu finalement...

Je pense qu'elle apporterait une plus grande collaboration, des meilleurs changements, qui aurait moins être imposés, on pourrait amener les parties plus facilement à eux-mêmes trouver des solutions et à les ...

Par ailleurs, un seul répondant nous a mentionné catégoriquement qu'il ne croit pas que la médiation intégrée au système de plainte présente une voie nouvelle. Voici ses propos :

*« Ca fit pas dans ma vision à moi, avec le régime d'examen des plaintes. Parce qu'ultimement on a le devoir de nous prononcer...
Moi j'aimerais mieux que la question soit : La médiation intégrée au fonctionnement des établissements présente une nouvelle voie dans la gestion des services de santé et services sociaux... Et je te dirais oui, utilisons ça...Essayons de construire les soins de façons...Mais dans ma vision du rôle de commissaire...je pense qu'il peut utiliser comme outil, mais il va l'utiliser de façon impure...je suis un juge, je suis un décideur. »
«Ben, ultimement, pure changeons la loi. Ou actuellement, ce qu'on va venir faire...Le commissaire pourrait dire : « Au lieu de faire le traitement de votre plainte, ce que je vous propose c'est de faire une médiation... »*

Tableau V – Résumé synthèse des réponses obtenues des 10 variables sélectionnées (partie A)

VARIABLES	PROCESSUS DE MÉDIATION (1)		RÔLE DU MÉDIATEUR (2)	RÔLE DES PARTIES (3)	FINALITÉ DU PROCESSUS DE MÉDIATION (4)	LÉGITIMITÉ, EFFICACITÉ DE LA MÉDIATION (5)	
Participant	Définition de la médiation	Différence conciliation/médiation				Avantages	Désavantages
1	Dit ne pas avoir de grandes connaissances					Pas sûr, médiation est un outil, c'est l'établissement qui devrait faire la médiation	
	Obtenir le point de vue des 2 parties. Amener les parties à adhérer à une solution	Quelque chose de même nature, concilier les intérêts de l'un et l'autre	<u>Animateur</u> , fait les règles et ne s'implique par dans le contenu	<u>Très actif</u> , elles acceptent les règles du jeu	<u>Satisfaction des parties</u> et capables de se parler par la suite	Solutions convenables aux 2 parties, rétablissement de la communication, donne le pouvoir à ceux qui doivent l'avoir	<u>Processus lourd</u> , <u>demande du temps</u> , faut avoir un besoin Perte d'un droit de 2° recours
2	Dit ne pas connaître					Oui, médiation s'applique dans situation en cours, plus facile quant relation entre individus	
	Permettre aux parties de s'entendre	Visé le même objectif	<u>Chef d'orchestre</u> , s'assure que chaque partie fasse comprendre son point de vue et arrive à une solution que les 2 recherchent	<u>Participation active</u> en fonction de leur investissement dans le processus	<u>Satisfaction des parties</u> face aux résultats qui <u>aideront le médiateur</u> à étendre à d'autres situations	Tout le monde donne son point de vue, améliore la qualité des services	De ne pas faire la médiation dans les plaintes est un désavantage
3	Doit y avoir une gradation					Non pas réellement. Le mot plainte et procédure légale favorisent l'opposition des parties, médiation n'est pas dans la loi	
	Arriver à un consensus	Processus plus soft, pas obligé d'arriver à un consensus	<u>Personne neutre</u> , objective pour trouver une solution	Volonté d'arriver à une solution	<u>Résultat satisfaisant</u> pour les deux parties	Seule voie pour changements, améliorations, ouvre l'esprit autant pour l'établissement que l'usager	Cas à cas <u>empêche de faire des recommandations sur d'autres problématiques</u> .
4	Dit ne pas connaître					Pas certain, devrait se faire en 2° instance	
	Mettre les personnes en accord et arriver à une entente	Processus semblable, que les gens soient satisfaits	<u>Personne pour mettre en lien 2 parties</u> et forcer une entente, un résultat concret	<u>Implication importante</u> pour permettre au médiateur de voir des avenues visant l'entente	Une évolution, une continuité, des actions prises, des changements, <u>quelque chose de satisfaisant</u>	Non	<u>Manque de temps</u>
5	Dit ne pas connaître					Pas certain, car on ne met pas les gens ensemble pour régler, on agit indirectement	
	Arriver à une entente par une personne extérieure	Médiation amène un accord, conciliation à rétablir la bonne entente	<u>Facilitateur, neutre</u> , doit évaluer si la situation s'y prête, rôle d'évaluation. Qui utilise la médiation comme un modèle d'intervention	<u>Rôle actif en termes de participation</u> . Elles doivent entrer en relation pour trouver une entente.	<u>Satisfaction des personnes</u> concernées, meilleure compréhension entre elles	Processus facilitateur, personne satisfaite, meilleure communication, permet de regagner confiance des gens	<u>Temps</u>
6	Dit ne pas connaître					Pas toujours, car pas beaucoup de place à l'entente	
	Trouver un terrain d'entente pour les deux parties	Semblable, vise une entente entre les deux parties	<u>Personne neutre</u> , compréhensive, objective centrée sur ce que chacun recherche, un rôle d'arbitre	S'exprimer, dire ce qu'elles attendent, réalistes dans leurs demandes, ouvertes à l'autre	Arriver à un terrain d'entente, capable de s'exprimer, <u>résultat satisfaisant pour elles</u>	Meilleure communication, meilleure compréhension pour aller plus loin que la loi	<u>Temps</u>

Tableau VI : Résumé synthèse des réponses obtenues des 10 variables sélectionnées (partie B)

PARTICIPANT	MOTIVATION À UTILISER MÉDIATION DANS LE MILIEU DE TRAVAIL (6)		QUALIFICATION DE LA PLAINTÉ (7)	FINALITÉ RECHERCHÉE DE LA PLAINTÉ (8)	PARTICIPATION DES PARTIES À LA PLAINTÉ (9)	NORME DE RÉFÉRENCE (10)
	Conditions favorables	Conditions défavorables				
1	Permet d'asseoir les gens ensemble lors de gros conflit					
	Aucune réponse	Volume d'activités et les <u>ressources octroyées</u> sont des difficultés ainsi que la fonction exclusive au profit de l'utilisateur, aucune condition favorable	Conciliateur, juge de l'administratif/ <u>litige</u> référence aux droits des usagers	<u>Réconcilier un peu les parties</u>	Pour comprendre la situation et <u>éclairer le commissaire dans le traitement</u> du dossier car en bout de ligne le commissaire tranche	Loi
2	Pour aller plus loin <u>dans l'atteinte des objectifs du commissaire</u> permet d'arriver au meilleur résultat possible					
	Oui. Bonne foi des gens, ouverture à s'impliquer, aucune contrainte organisationnelle	Aucune	Investigateur/ <u>litige</u>	Éviter les récidives, <u>améliorer la qualité</u> , résultat durable dans le temps	Exprimer leurs points de vue	Loi et gros bon sens, code d'éthique, orientations ministérielles
3	<u>Amélioration des services</u> , permet aux gens de s'exprimer, d'être écoutés					
	Non	Le <u>manque de temps</u> et le <u>volume</u> sont une difficulté. Limite de la loi	Investigateur/ <u>litige</u> référence aux droits de l'utilisateur	Trouver un résultat convenable, acceptable pour les parties, éviter les recours de 2 ^e instance, <u>satisfaire les parties</u>	Donner les faits objectivement, collaborer, avoir l'ouverture d'esprit, être de bonne foi	Loi, jurisprudences
4	Aucune connaissance de la médiation					
	Non	<u>Manque de temps</u>	Conciliateur/ <u>litige</u> en référence aux droits usagers	<u>Satisfaction de l'utilisateur</u> , sentiment d'avoir été écouté et entendu	Obtenir leur point de vue <u>pour éclairer le commissaire</u>	Loi, code d'éthique, règlements, procédures internes
5	Permet de s'exprimer, de se comprendre et d'arriver à une entente					
	Non	Milieu mal à l'aise face à la plainte, peu ouvert à l'échange. <u>Manque de temps</u>	Agent de liaison ou juge : recherche le bien-fondé des allégations/ <u>litige</u>	<u>Satisfaction du client</u> , aider l'utilisateur à obtenir un service ou un soin, meilleure connaissance des insatisfactions pour pouvoir améliorer les choses	<u>Informé le commissaire</u> de ce qui ne va pas, de croire à la qualité, d'amener les faits objectivement	Loi, expertise, connaissance du milieu
6	Quand l'utilisateur n'est pas satisfait, médiation permet de mettre les parties ensemble et <u>de s'expliquer</u>					
	Oui Ouverture face aux plaintes	Aucune	Arbitre, juge de l'administratif car propose la solution/ <u>litige</u> référence aux droits des usagers	<u>Satisfaction des parties</u>	Participation active à l'étape d'exprimer leurs insatisfactions	Loi, règlements internes, fonctionnement du réseau

Chapitre 4 : Analyse des données

L'analyse des données vous sera présentée en trois sous-sections. Chacune des sous-sections fera référence aux trois questions spécifiques présentées au chapitre 2 de ce document. À partir des variables identifiées à notre cadre de référence, nous tenterons de répondre à chacune de ces questions.

Pour conclure ce chapitre, nous tenterons de répondre à la question générale de cette recherche : Qu'en est-il du choix de la médiation par les commissaires aux plaintes et à la qualité des services dans le régime d'examen des plaintes du système de santé et des services sociaux ?

4.1) Quelles sont les perceptions et les connaissances des acteurs quant au processus de médiation ?

Souhaitant connaître la perception et les connaissances des acteurs concernés dans le système des plaintes, nous avons, par nos questions de recherche, tenté de cerner leur propre définition de la médiation et avons vérifié la vision qu'ils ont de la spécificité de la médiation en comparaison du processus de conciliation.

Nous tentions de vérifier leurs connaissances quant aux étapes prévues au processus de médiation tel que l'ouverture, la clarification du problème, la création d'option et la solution retenue.

Nous avons questionné leur vision quant au rôle spécifique du médiateur en relation avec les étapes du processus de médiation. Nous avons aussi questionné le rôle des parties quant au type de participation associée aux différentes étapes du processus de médiation.

Et, finalement, nous leur avons demandé quel était l'objectif recherché d'une médiation, afin de mieux cerner leur perception quant à la finalité recherchée par le processus de médiation.

Définition de la médiation

Chacun des commissaires-répondants nous a présenté ses propres nuances de la définition de la médiation. Malgré des définitions nuancées, une généralité semble se dégager. De façon assez unanime, tous les participants s'entendent pour définir le processus de médiation comme étant

un processus permettant d'obtenir le point de vue des deux parties et servant à rétablir le conflit tout en amenant les parties à adhérer soit à une solution, une entente, ou un compromis.

« Le travail c'est dans le fond d'obtenir le point de vue des deux parties, pis d'essayer de faire une conciliation d'idées...La médiation, c'est plus d'amener chacune des parties à adhérer à une solution ...C'est du grand art, je pense, de faire une médiation... »

Différence entre conciliation et médiation

Quant à la spécificité de la médiation en comparaison avec la conciliation, les commissaires présument l'existence d'une définition propre à chacun de ces processus, cependant, ils se disent incapables d'expliquer cette différence. Ils s'entendent pour dire qu'il s'agit de deux processus semblables qui visent le même objectif, rétablir une entente entre les deux parties.

Un seul affirme connaître la différence:

« Spontanément oui, c'est sûr que c'est une base. Pour moi la conciliation ce serait un processus qui est plus soft, plus mou, on est pas obligé d'arriver à un consensus, alors que la médiation je la vois plus comme un processus légal ou juridique où l'on doit arriver à une solution. »

Nous pouvons conclure que cette interprétation de la médiation n'est pas conforme à la définition retenue à notre cadre de référence sur la médiation facilitative qui se veut un processus animé par un tiers neutre où l'implication des parties est déterminante dans la recherche d'une solution construite par elles et pour elles

Processus de médiation

A la question « Connaissez-vous le processus de médiation et pouvez-vous me le décrire ? », majoritairement, les participants affirment ne pas connaître le processus comme tel, alors que deux participants répondent connaître un peu le processus. Ces deux répondants présument qu'il doit y avoir une gradation et des étapes à respecter et reconnaissent certains principes. Par ailleurs, ils se sont dits incapables d'élaborer davantage sur les étapes prévues au processus de

médiation tel que la clarification du problème, la création d'options et la recherche d'une solution construite par eux et pour eux.

« Comme je disais dans la question d'avant. Je ne le connais pas comme tel. Sauf que, l'idée que je m'en fais; c'est un processus par lequel on va s'asseoir autour d'une table. Et là, j'image mais. Le fait d'asseoir autour d'une table les parties, qui ont un différend entre eux. Les écouter sur leurs objectifs, leurs arguments et de mesurer, de peser l'ouverture de chacune des parties à accueillir ce que l'autre partie veut...amener... Le processus de médiation, c'est un processus qui est fait, qui n'a pas de contrainte. Les gens ne sont pas contraints de s'investir dans un processus de médiation. Les gens le font par choix. Et c'est de mesurer jusqu'où les gens sont disponibles à s'investir dans cette démarche là.

« Oui, il y a nécessairement des étapes. Le premier étant de bien faire comprendre aux gens, c'est quoi l'objectif visé par une rencontre de médiation. La deuxième étape, c'est que chacune des parties fasse entendre ses arguments quant au différend. Et finalement, la troisième étape pour moi, ça serait que les parties, participent à déterminer c'est quoi la solution au conflit qu'ils ont entre eux-autres. Je le verrais peut-être en trois étapes. »

Ces réponses obtenues, en référence avec le cadre d'analyse de la médiation, nous indiquent que les commissaires-répondants ont une connaissance limitée de la médiation, puisque aucun d'entre eux n'a été capable de nous les préciser davantage.

Rôle du médiateur

Une généralité se dégage des résultats obtenus quant au rôle du médiateur. On reconnaît que le médiateur se doit d'être une personne neutre, objective qui ne s'implique pas dans le processus. Quoique l'on lui reconnaisse une participation active, les perceptions du rôle de médiateur semblent aussi diversifiées.

On le définit comme un facilitateur, un modérateur, un chef d'orchestre, un évaluateur et également comme un arbitre. On observe ici que chacun des répondants a sa propre perception de ce rôle.

Rôle des parties

La majorité des participants reconnaissent l'importance des parties en termes d'implication au processus principalement pour être capable d'exprimer leur point de vue et permettre au

médiateur de trouver des avenues ou à arriver à un résultat. Il semble plus facile d'exprimer à l'égard des parties les attentes souhaitées soit d'être honnête, de bonne foi et d'avoir à l'égard de l'autre une ouverture d'esprit.

Dans une telle logique, la participation des parties et les attentes à leur égard, s'apparente davantage à un outil de travail essentiel au commissaire pour lui permettre de situer la problématique et mieux comprendre le conflit.

Un seul participant dans sa définition de la médiation a mentionné l'importance des parties à ce processus en mentionnant que « c'est quelque chose qui vient des gens, qui se construit par eux ».

Étant donné que tous les autres répondants ont été incapables de reconnaître l'importance du rôle des parties à toutes les étapes prévues au processus de médiation, il nous apparaît évident qu'il existe chez la majorité des commissaires participants une non connaissance de l'importance de l'empowerment des parties comme un élément essentiel et incontournable de la médiation, une variable incontournable identifiée à notre cadre de référence de la médiation facilitative.

Finalité

Quelques-uns parlent d'évolution, de continuité dans l'action, de changement, de solution viable. Cependant, la finalité recherchée exprimée par la très grande majorité des commissaires s'avère incontestablement pour cinq commissaires sur six, la satisfaction des parties. Ainsi, pour atteindre cette satisfaction, on considère que la médiation favorise une meilleure communication et une meilleure compréhension des choses de part et d'autre.

Nous pouvons affirmer que la perception des commissaires-participants quant à la finalité recherchée d'une médiation dans le système des plaintes s'articule prioritairement autour de la satisfaction de la clientèle et l'amélioration dans les communications.

À la lumière des informations recueillies, en regard de leur connaissance des 4 variables identifiées précédemment, soit la définition de la médiation, le processus de médiation, le rôle des parties et du médiateur, et en relation avec le cadre d'analyse de la médiation retenu dans

cette recherche, nous pouvons prétendre que les participants ont une méconnaissance de la médiation qui se traduit par une multitude de définition et des interprétations très diversifiées du processus de médiation.

Tel que mentionné par Antaki, cette diversité de la définition du processus de médiation s'explique possiblement par le fait que chaque commissaire applique une forme de processus de médiation à partir de leur propre paradigme construit de toute pièce à partir de leur personnalité, leur formation académique et professionnelle ainsi que leur propre conception du rôle de commissaire .

« Chaque médiateur a sa vision particulière de la médiation et celle-ci se reflète dans son approche professionnelle, sa stratégie et ses tactiques. En schématisant, on pourrait classer les médiateurs en deux catégories : ceux qui définissent le litige de façon limitée, circonscrite et pointue et ceux qui, à l'inverse, l'approche de façon étendue et globale. »³²

Cette pluralité de définition n'est sûrement pas exclusive à ce groupe d'acteurs puisque l'évolution de la médiation au Québec depuis les vingt dernières années, l'avènement de la Charte des droits et liberté, le phénomène du pluralisme social et les besoins croissants qui en découlent, nous amènent à constater qu'il existe une diversité des lieux d'effectuation de la médiation, des finalités variées engendrant inévitablement des perspectives du processus de médiation des plus diversifiées.

Avant de conclure à la première question portant sur la perception et les connaissances des acteurs au processus de médiation, il nous apparaît essentiel de rappeler certains éléments reliés au cadre de référence de la médiation facilitative.

En référence avec le cadre d'analyse de la médiation facilitative, le rôle de médiateur se veut un tiers responsable du processus, favorisant un dialogue constructif entre les parties. Il participe au processus de négociation à partir des besoins et intérêts sous-jacents des parties, et ce, par opposition aux normes juridiques exclusives tout en évitant aux parties de garder leurs positions. Il est le maître-d'œuvre du processus de médiation sans toutefois posséder une expertise spécifique du champ concerné par le différend.

Le médiateur intervient peu, il encourage les parties à trouver des solutions créatives à partir des intérêts mutuels des parties en cause. Les parties quant à elles demeurent actives tout au long du processus et exercent un contrôle sur les différentes solutions et sur le résultat final. Il s'agit d'un processus volontaire construit par et pour les parties entre elles où l'empowerment s'avère un élément essentiel à ce processus.

L'écart entre les réponses obtenues des participants quant au processus de médiation, au rôle du médiateur, au rôle des parties et la finalité du processus, nous permet d'affirmer que les commissaires- participants ont une connaissance très limitée du processus de médiation et qu'en référence à notre cadre de référence de la médiation, nous pouvons affirmer que les commissaires interviewés ne connaissent pas le processus de médiation et l'importance de la participation active des parties tout au long des étapes prévues à ce processus.

Par cette analyse, nous avons pu observer le flou qui existe chez ces acteurs quant à la définition qu'ils ont de la médiation et de son processus.

Nous sommes d'avis que la méconnaissance de la médiation s'avère un élément déterminant dans le choix exercé par le commissaire quant à son utilisation dans le système des plaintes.

Nous croyons qu'une meilleure connaissance et compréhension de la médiation, par le biais d'une formation appropriée, offrirait possiblement aux commissaires une perspective différente de mode de régulation des conflits et pourrait ainsi influencer leur choix d'intervention. L'utilisation optimale de la médiation dans ce milieu de pratique, la participation active des parties, l'acquisition d'une reconnaissance de l'efficacité du processus dans le règlement du différend, sont là les éléments clés favorisant l'utilisation de la médiation.

4.2) Quelles sont les perceptions des acteurs face à la finalité d'un processus intégré de la médiation au sein du régime des plaintes

Souhaitant mieux comprendre l'apparente sous-utilisation de la médiation dans le système des plaintes du domaine de la santé, et éclairer davantage ce phénomène, nous avons questionné l'efficacité et la légitimité du processus de médiation en regard de la finalité recherchée de l'intervention chez ces commissaires. Par cette question, « Considérez-vous que l'intervention du traitement des plaintes dans le système de santé favorise la mise en application de la

médiation ? », nous souhaitions connaître, quels étaient les avantages, ou les inconvénients de proposer la médiation comme mode de règlement.

Dans un deuxième temps, nous avons questionné les participants quant à leur motivation à utiliser la médiation comme mode de règlement, et ce, afin de déterminer les conditions favorables ou défavorables à privilégier la médiation comme mode de règlement dans le traitement des plaintes reliées au domaine de la santé et des services sociaux.

Et, finalement, par notre question « Croyez-vous que certains lieux, certain milieux tels que CH, CLSC, Centre d'hébergement sont plus propices à l'utilisation de la médiation ? », nous souhaitions vérifier si certains lieux leur apparaissaient plus favorables à la pratique de la médiation.

Efficacité et légitimité du processus

A la question # 11, « Considérez-vous que l'intervention du traitement des plaintes dans le système de santé favorise la mise en application de la médiation ? » Majoritairement, les commissaires se sont montrés hésitants et indécis à répondre à cette question et se sont dits plus ou moins certains que la médiation se prête dans le système actuel des plaintes.

Cinq participants nous ont signifié qu'ils ne croyaient pas que le système des plaintes favorise l'application de la médiation.

Alors qu'un seul commissaire nous a quant à lui mentionné utiliser son application, cependant avec certaines précisions. Il considère que le processus de médiation est possible uniquement lorsque la relation conflictuelle est actuellement en cours, et que la situation ou la relation doit être rétablie pour continuer le cours des choses dans l'ici et maintenant. Il mentionne aussi que pour que le processus de médiation soit possible, l'implication des parties au processus est primordiale et se veut étroitement liée aux intérêts en cause ou aux besoins sous-jacents des parties, notamment pour l'utilisateur.

Ce commissaire attribue la légitimité de la médiation à l'interrelation vécue dans « l'ici et maintenant » afin de continuer le cours des choses.

Cette vision rejoint la perception de d'autres participants qui considèrent que la médiation ne s'applique pas à toutes les situations telles que des insatisfactions sur la propreté des lieux, ou sur des contestations reliées à des frais de chambre. On considère qu'il n'y a pas de besoins apparents pour proposer une médiation.

Dans une telle perspective, les relations interpersonnelles semblent un point déterminant dans le choix d'utiliser la médiation dans le traitement des plaintes du système de santé.

Un participant ayant répondu catégoriquement que le système des plaintes ne favorise pas la médiation, considère que le système des plaintes bien au contraire favorise l'opposition des parties.

« déjà avec le mot plainte et la procédure judiciaire et légale qui entoure tout ça...Ce mot là n'est pas dans la loi, médiation...On le voit pas dans la loi...Non je pense que ce n'est pas un processus qui suggère une médiation dès le départ »

Malgré cette perception, même si le contexte légal ne suggère pas ce mode de règlement, celui-ci mentionne par ailleurs utiliser une forme de médiation puisque de toute façon dit-il,

« finalement on donne rarement raison à une partie ou à l'autre mais on tente de trouver une solution, une recommandation qui va faire que les deux parties vont avancer un petit peu »

Ces deux affirmations quelque peu contradictoires nous laissent percevoir une non reconnaissance de légitimité de la médiation, de par sa non-inscription dans la loi, cependant, on lui reconnaît une forme d'efficacité puisqu'on l'utilise davantage comme une technique, un outil permettant de faire avancer les choses vers quelque chose de satisfaisant.

Un autre commissaire précise utiliser la médiation dans son quotidien plutôt comme un outil parmi tant d'autres et considère que le rôle du commissaire n'est pas d'être un médiateur puisqu'il ne peut plus être crédible par la suite pour traiter une plainte ce qui ôterait un droit à l'usager de déposer sa plainte en appel en deuxième instance.

Une telle perception de renonciation du droit s'apparente aux propos tenus par M. Georges A Legault quant à la « protection des droits » en référence à une justice non-procédurale et une justice procédurale.

« Choisir la médiation plutôt que le recours devant le tribunal devient dès lors, dans cette perspective, un problème de renonciation. « À partir du moment où la décision doit relever des justiciables eux-mêmes, il va de leurs intérêts qu'ils la prennent en pleine connaissances de cause. Cela suppose qu'ils aient la possibilité d'être convenablement conseillés, à la lumière de leurs droits et de leurs intérêts propres, convergents et divergents, et qu'ils puissent savoir à quoi ils renoncent s'ils choisissent de faire un compromis plutôt que de demander la sanction de leur droit. » Dans la mesure où les modes de règlement des différends proposent des modèles axés sur la négociation en vue d'arriver à une entente satisfaisante entre les parties et qu'ils n'offrent aucune garantie d'y arriver selon des procédures préétablies, ils peuvent effectivement entraîner des renonciations de droits et de pertes de droit. »³³

Ainsi, ce problème de renonciation de droit, semble être un enjeu sous-jacent à la difficulté observée de proposer la médiation.

On nous mentionne aussi que la pratique actuelle dans le traitement des plaintes n'est pas propice à la médiation puisque

« On fait de la médiation, mais sans mettre nécessairement les parties ensemble, leur permettre d'échanger pis de voir le point de vue de l'autre ou...cet échange là pourrait se faire en direct. On agit plus, j'allais dire indirectement, mais c'est tout à fait ça ».

On semble aussi considérer que le système des plaintes laisse la possibilité aux parties de s'exprimer cependant, le processus des plaintes se termine toujours par une conclusion du commissaire.

« C'est sûr, les deux parties ont leur place, ont la possibilité de s'exprimer ...ça s'arrête là. Ça va pas beaucoup plus loin je dirais...puis l'établissement peut répondre et ça s'arrête là. Il y a pas de ...ça continue pas. L'utilisateur a sa réponse. »

Une telle façon de faire trouve une explication dans le fait que le cadre juridique exige que le commissaire rende une conclusion dans les 45 jours suivant la réception de la plainte. Il semble plausible que l'obligation ou la prescription imposée, conjuguée à une charge de travail

importante influent nécessairement sur la finalité recherchée. Cette finalité de rendre une conclusion au plaignant à l'intérieur du délai prévu contribue sûrement à influencer à son tour sur le mode de règlement déterminé par le commissaire et à vouloir davantage trouver une solution technique à un problème technique.

Voici à cet effet les propos tenus par Louise Lalonde concernant l'influence des finalités recherchées sur les processus de règlement du différend.

« Or, les finalités sont directement reliées, de sorte que les écarts entre finalités et processus influencent le potentiel d'actualisation des pratiques organisationnelles tout comme celui des autres pratiques (Lalonde 2003c) »³⁴

Les participants ont fait ressortir beaucoup d'avantages à proposer la médiation et peu de désavantages.

De façon générale, on reconnaît que la médiation est un processus qui permet d'exprimer les points de vue et d'arriver à une solution. Elle rétablit les communications et permet d'ouvrir l'esprit des gens pour faire changer ou améliorer les choses. Les personnes ont mieux compris et en ce sens sont satisfaites du résultat. La médiation offre l'opportunité de regagner la confiance au système. Le processus de médiation offre un échange plus ouvert dans les relations interpersonnelles, un échange plus ouvert que de traiter et répondre par écrit. La médiation devient utile pour le médiateur. Elle lui permet de connaître les insatisfactions de la clientèle, et ainsi éviterait moins de récidives dans certaines situations.

*« Ça c'est facilitant ... et la médiation oui, c'est une bonne façon de faire ça, parce que tu permets à tout le monde de donner son point de vue »
« On donne le pouvoir à eux qui doivent l'avoir... l'utilisateur, son pouvoir, sa demande, ses besoins, ses attentes, et l'établissement, ses ressources et tout ça ... ça permet c'est un gros avantage ».*

*« Avec la médiation... mais oui, ça permet d'ouvrir un peu l'esprit autant de l'établissement que le plaignant pour faire changer les choses, améliorer ».
« Elle sort de ce processus-là, elle a mieux compris, ou, elle est satisfaite de la réponse qu'il lui a été faite au service qui lui a été donné. On a regagné sa confiance ».*

Quant aux désavantages, majoritairement, les commissaires considèrent que le processus de médiation est un processus exigeant par rapport à la tâche et qu'il nécessite du temps autant pour eux que pour les membres de l'organisation.

« L'inconvénient serait le temps...il y aurait beaucoup de résistance à prendre le temps de rencontrer le client, s'asseoir avec, lui expliquer ».

À la lumière des informations recueillies, nous pouvons conclure que les contraintes identifiées par les répondants, quant à un processus intégré de la médiation au sein du régime des plaintes, s'articulent autour de la volonté des parties à s'impliquer dans ce processus, l'absence de besoins exprimés par les parties, l'inscription légale du système de plainte, notamment en regard du facteur temps, et de la perte de droit de l'usager quant à son recours de deuxième instance.

Il nous apparaît évident de par les nombreux avantages mentionnés par les commissaires-participants que l'utilisation du processus de médiation dans le traitement des plaintes est reconnue en terme d'efficacité, cependant de par les contraintes exprimées notamment en regard du contexte légal, du facteur temps associé à la charge de travail sont des éléments nous confirmant que les commissaires-participants se sentent peu légitimés à utiliser la médiation, d'autant plus que la législation actuelle n'en fait aucune mention particulière.

Motivation à utiliser la médiation

Les réponses obtenues quant à la motivation des commissaires interviewés à l'utilisation de la médiation s'apparentent aux avantages mentionnés précédemment. Ils s'articulent majoritairement autour d'une meilleure communication cherchant soit à clarifier une situation et la nécessité de s'entendre, soit à avoir le sentiment d'aller plus loin et d'atteindre ses propres objectifs en tant que commissaire, d'être capable de faire changer et améliorer les choses pour le client, de donner l'occasion aux deux parties d'exprimer leur besoin, et c'est aussi d'être capable d'en arriver à une meilleure entente possible.

Les motivations exprimées par les commissaires-répondants nous amènent à percevoir une logique d'intervention qui vise davantage à rechercher une approche de coopération, et ce, par opposition à une approche sur les positions en tentant d'amener les parties à s'entendre sur une solution négociée où l'expression des obligations de chacun sera entendue.

Serait-il pour les commissaires une façon plus humaine d'assurer le respect des droits ? Serions-nous en présence d'un modèle de justice non-formel ?

A la question 12.1 « Est-ce que votre milieu de travail vous offre les conditions favorables à la médiation ?, nous souhaitons connaître quels étaient les éléments favorables ou défavorables à son utilisation dans le système des plaintes.

Quatre répondants sur six nous ont affirmé que leur milieu de travail n'offrait pas les conditions favorables à la médiation. Les raisons évoquées se situent au niveau du volume d'activité du commissaire.

« Le volume d'activité, dans la mesure où c'est le milieu de travail qui te donne les ressources, je pense que ça, c'est peut-être une difficulté ».

De plus, le manque de temps, autant pour le commissaire que pour les personnes de l'organisation semble aussi une condition essentielle. Voilà comment l'exprime l'un des répondants

« Le temps des gens, c'est non ! Je pense que ça impliquerait aussi beaucoup d'autres personnes dans l'organisation...C'est une décision organisationnelle, mais je pense que les gens qui pourraient participer à cette médiation là, n'ont pas beaucoup de temps »

Par ailleurs deux répondants nous ont affirmé que le milieu de travail présente des conditions favorables.

« Je serais porté à dire oui. Mais je pense que les conditions seraient favorables à ça. Dans le sens où, je ne sens pas que l'établissement ici cherche à abriter des affaires ou qui me disent : Ben là...Je sens vraiment qu'il y a une ouverture par rapport aux traitements des plaintes ici. »

L'ensemble des commissaires semblent reconnaître que l'ouverture par rapport au traitement des plaintes, la volonté des gens et du milieu à un tel processus, la bonne foi des gens, sont les conditions gagnantes pour qu'une médiation soit réalisable dans un milieu de travail.

Quant aux lieux de pratique de la médiation, les réponses obtenues ne nous permettent pas de confirmer qu'un milieu institutionnel est plus favorable qu'un autre. Par contre, nous

reconnaissons que le lien commun des participants se situe davantage autour de l'importance de préserver une relation entre deux personnes ou l'importance qu'un milieu offre une continuité des soins ou des services. Il s'agit davantage d'un contexte de continuité dans la relation, favorisant le mieux-vivre ensemble.

Ainsi, à la question « *Quelles sont les perceptions des acteurs face à un processus intégré de la médiation au sein du régime des plaintes ?* »

Nous devons constater que les commissaires se sont montrés assez incertains à répondre globalement à la question leur demandant si l'intervention dans le cadre actuel du traitement des plaintes, favorise la mise en application de la médiation.

De façon générale, les répondants reconnaissent que l'implication des parties au processus est primordiale et qu'il doit nécessairement y avoir un intérêt en cause ou un besoin exprimé par les parties pour rendre possible le processus de médiation. Ceux-ci semblent reconnaître que son application est facilitée lorsque des relations interpersonnelles sont en cause.

La médiation semble perçue comme un outil parmi tant d'autres. La façon de traiter les plaintes actuellement est que le commissaire agit indirectement sans toujours mettre les gens ensemble.

Tel que cité précédemment, agir indirectement sans mettre les gens ensemble serait peut-être le reflet d'un malaise ressenti autant chez l'utilisateur que chez les gestionnaires de l'organisation. Pour l'utilisateur, nous pouvons prétendre que l'enjeu sous-jacent à accepter une médiation sans condition préalable ou sans garantie prédéfinie, pourrait s'apparenter à une forme de renonciation d'un droit notamment celui du recours de 2^e instance et une crainte appréhendée d'un déséquilibre de pouvoir entre lui et l'établissement.

Selon plusieurs commissaires-participants, la vision d'une plainte pour le personnel de l'établissement serait perçue de façon péjorative allant jusqu'à entraîner un sentiment de culpabilité et des réactions défensives de la part de certains milieux.

Nous constatons que la perception de la médiation chez les commissaires-participants s'apparente davantage à une technique communicationnelle qui favorise les échanges entre les parties et aide le commissaire à rendre sa conclusion.

Quoique les commissaires participants reconnaissent les avantages de la médiation et son efficacité, par contre la légitimité du processus semble ici présenter un enjeu important. Le cadre légal du processus des plaintes dans le domaine de la santé ne suggère pas pour le commissaire la médiation, et ce, par opposition au rôle attendu du médecin examinateur qui lui reconnaît un rôle de conciliateur.³⁵

En plus d'être un système imposé aux organisations, les organisations sont peu sensibilisées au bien-fondé de la médiation, et ce, sans parler des enjeux économiques sous-jacents quant à la possibilité d'intégrer la médiation dans le système des plaintes actuellement.

Les résultats obtenus, tels que décrits au *Tableau IV - Conception du rôle du commissaire : sa finalité, son mode de règlement, sa norme de référence* nous amènent à conclure que la médiation dans ce domaine d'intervention, s'inscrit dans une diversité de modes de gestion des conflits que nous pourrions qualifier de continuum de modes de règlement.

Il appartient donc à chacun des commissaires d'opter pour le mode de son choix, et ce, dépendamment de la vision qu'il a du conflit et bien entendu de la finalité recherchée par celui-ci.

Nous rejoignons ici la vision de Louise Lalonde en regard de la notion de « continuum » en matière civile, puisque les commissaires ont accès à une gamme de solutions leur permettant de gérer les conflits allant d'un modèle adapté à la situation à un mode plus formel, plus décisionnel. Dépendamment du mode retenu, l'implication des parties et le rôle du tiers se font plus ou moins omniprésents.

« Le « continuum » est une idée intéressante et très certainement pertinente à plusieurs égards. Elle a le mérite d'élargir l'offre de service des professionnels et de permettre ainsi aux parties de choisir des méthodes qui leur conviennent mieux, afin qu'elles puissent régler hors de l'hermétisme relationnel du judiciaire, leur conflit. Ainsi, les modes de PRD sont souvent présentés comme particulièrement indiqués dans le cadre de conflits s'inscrivant dans des relations continues qui doivent, ou auraient grand intérêt à se poursuivre. »³⁶

Ainsi, les commissaires participants reconnaissent les avantages de proposer la médiation. Ils considèrent qu'il s'agit d'un processus qui facilite la communication ; d'un processus qui donne le pouvoir à ceux qui doivent l'avoir ; d'un processus qui permet d'ouvrir un peu l'esprit ; d'un

processus qui aiderait à regagner la confiance des gens dans le système ; et d'un processus qui favoriserait les relations personnelles au lieu de rendre une réponse par écrit.

Quant à la motivation générale des commissaires participants, elle semble s'articuler autour du fait que la médiation permet une meilleure communication cherchant soit à clarifier une situation et la nécessité de s'entendre, soit à avoir le sentiment d'aller plus loin et d'atteindre ses propres objectifs, d'être capable de faire changer et améliorer les choses pour le client, de donner l'occasion aux deux parties d'exprimer leur besoin, et aussi d'être capable d'en arriver à une meilleure entente possible.

La finalité recherchée du traitement des plaintes et nommée par les commissaires participants vise la satisfaction des parties et l'amélioration de la communication ;

Les commissaires participants reconnaissent qu'il est essentiel que leur milieu de travail soit ouvert au traitement de plainte et offre des conditions favorables notamment en regard du temps consenti à un tel processus ;

Les commissaires-participants reconnaissent que certains lieux seraient plus favorables à intégrer un processus de médiation essentiellement dû au fait qu'il existe une relation à long terme à préserver entre les parties.

Nous pouvons conclure que les commissaires reconnaissent l'efficacité du processus de médiation dans des situations où les relations sont en cause.

Par ailleurs, nous croyons que le manque de connaissance ne permet pas d'utiliser pleinement la médiation pour transformer les choses et convenir avec les parties d'une normativité convenue entre elles. La méconnaissance du potentiel de médiation semble l'élément déterminant expliquant le choix exercé par les commissaires dans la sélection du mode de règlement dans le cadre du traitement des plaintes.

Quant à la possibilité d'intégrer le processus de médiation dans le cadre du traitement des plaintes, son inscription au cadre légal semble présenter un enjeu incontournable pour ces acteurs qui se voient confier dans le cadre d'une organisation ayant elle-même ses enjeux

économiques, la responsabilité de rendre une conclusion au plaignant dans un délai prescrit, et ce, dans le respect de leurs droits.

Malgré ces enjeux incontournables, les commissaires tentent dans une logique d'intervention visant la coopération, d'amener les parties à mieux se comprendre, à exprimer leurs besoins mutuels et convenir d'une solution satisfaisante pour les deux parties en cause.

Dans un tel contexte, la médiation permet d'en arriver à une entente négociée plutôt qu'à une entente imposée.

Considérant la pratique des modes de règlements observés chez ces commissaires et leur logique d'intervention, nous établissons un parallèle avec l'une des hypothèses interprétatives de l'émergence des modes de règlement des différends soit : « la justice à deux voies : la justice formelle et procédurale, la justice informelle » décrit par Georges A. Legault ou ce que Louise Lalonde nomme l'« individualisation du droit ».

« L'emphase est plutôt mise sur les mérites du processus communicationnel pouvant mener à la résolution du différend. Le traitement réservé à cette normativité dans le cadre du processus semble se limiter au respect des dispositions impératives de la loi et du droit auxquels tous les contrats sont par ailleurs soumis. Il ressort toutefois du discours de la pratique et du continuum présenté comme un élargissement de « l'offre de services » des professionnels du droit que la norme juridique demeure, si elle est prise en compte dans la décision, celle du judiciaire. Ce faisant, le droit n'y est aucunement transformé, ni même autrement utilisé, ne visant, comme dans tout contrat, qu'à répondre aux besoins et intérêts des parties. »³⁷

4.3) Quelles sont les perceptions des acteurs du régime des plaintes quant à l'intégration de la médiation en tant que processus de régulation sociale par la médiation. ?

Afin de mieux circonscrire la pratique des plaintes dans le domaine de la santé et des services sociaux, et nous permettre une lecture du potentiel de transformation du système des plaintes par la médiation, nous avons fait référence à une variable spécifique qu'est la finalité de l'intervention en contexte, soit au niveau social.

Nos questions de recherche font donc référence principalement à la finalité recherchée d'un traitement de plainte, en interrelation avec la vision de la qualification de la plainte, la vision de la participation des parties au processus de plainte et, finalement, la norme de référence utilisée.

Cette lecture, nous permettra de mieux cerner auprès de ces acteurs, leur perception quant à la vision sociale qu'ils ont du traitement d'une plainte par un processus de médiation.

Les réponses obtenues de nos six participants démontrent clairement la disparité quant à la conception même du rôle du commissaire aux plaintes et à la qualité des services dans le domaine de la santé et des services sociaux.

Chaque répondant semble avoir sa propre vision des choses, notamment quant à la finalité recherchée dans le cadre du traitement d'une plainte.

Pour l'un, l'objectif poursuivi se veut soit de rechercher si il y a eu une faute ou une erreur, ce en quoi la personne a été lésée, pour d'autres, on cherche à améliorer les choses ou à apporter un changement positif dans l'organisation des services, soit de trouver une solution satisfaisante au différend, soit rendre une conclusion sur la qualité des services.

Nous observons que les modes de règlement utilisés par les commissaires-participants s'avèrent variés, allant d'un mode d'investigateur, d'acteur central, de conciliateur et d'adjudicateur. Tous, sans exception, reconnaissent que la norme de référence demeure la loi, les règlements, les codes d'éthique.

Malgré le souci exprimé ou la volonté de certains participants d'améliorer les choses, la norme de référence utilisée, nous amène à conclure que la qualification de la plainte s'apparente davantage à un litige, et ce, par opposition à un conflit puisque les commissaires participants nous confirment utiliser comme outil de référence la norme juridique, c'est-à-dire, la Loi sur les services de santé et les services sociaux, et ce, en référence aux droits des usagers et aux obligations de l'établissement. Pour une meilleure compréhension, nous reproduisons ici le tableau IV : Conception du rôle du commissaire : sa finalité, son mode de règlement, sa norme de référence, présenté au chapitre précédent.

Conception du rôle du commissaire : Sa finalité, son mode de règlement, sa norme de référence		
Mode de règlement utilisé	Finalité recherchée du processus de plainte	Norme de référence
Conciliateur \ juge de l'administratif	Conclusion à rendre sur la qualité des services	Loi SSSS
Investigateur majoritairement	Comprendre le processus, chercher les bonnes pratiques	Les droits, les lois, code d'éthiques, gros bon sens
Acteur central (recueille information, amène recommandations)	Trouver une solution qui fait l'affaire	Loi SSSS, jurisprudence, etc....
Conciliateur	Améliorer les choses, apporter un changement	Les droits de l'usager, loi SSS, règlement, code éthique
Juge	Y a-t-il eu une faute, une erreur en quelque part, en quoi ont-ils été lésés	Connaissance du milieu, expertise extérieure, droit des usagers, loi SSSS
----non précisé----	Plainte est-elle fondée ou non	La loi, règlements, codes d'éthiques

Finalité recherchée d'un traitement de plainte

Nous avons posé la question suivante : « Pour un commissaire, selon vous, qu'est-ce qu'un règlement de plainte réussi ? »

Tous nous ont répondu, de façon assez majoritaire, la satisfaction du client, mais pour différentes raisons. Un seul répondant nous a mentionné le respect des droits des usagers et que la personne se sente entendue.

Malgré les nuances exprimées par les répondants, et en relation avec le mode de règlement utilisé chez les commissaires dans le traitement des plaintes, nous croyons davantage que la finalité recherchée des commissaires s'inscrit dans une logique de satisfaction des services et du respect des droits des usagers.

En référence à notre variable spécifique, portant sur la finalité de l'intégration de la médiation au niveau social, la médiation occupe une place prépondérante dans la reconstruction d'un tissu social.

Elle devient une solution créée sur mesure aux besoins des individus à partir de normes qu'ils auront convenu entre eux. Son pluralisme normatif offre une solution satisfaisante aux besoins des individus. Dans une telle optique, la médiation permet donc de reconstruire un nouveau lieu

de socialisation, et devient, par le fait même, un processus de régulation sociale qui porte en soi un potentiel de transformation sociale puisqu'elle intervient dans les relations entre les individus.

Les commissaires-participants utilisent les différents modes de règlements non pas comme un processus de régulation sociale, mais plutôt en référence à une manière plus souple, plus humaine d'appliquer la loi.

Participation des parties au processus de plainte

De façon générale, les répondants considèrent que les parties ont une participation importante dans le processus de plainte en termes de collaboration pour exprimer leur insatisfaction. Par ailleurs, leurs rôles se veulent actifs à l'étape de faire connaître leur point de vue, leur insatisfaction et leur version des faits. Voici leurs propos :

L'écart entre notre variable spécifique de la finalité de l'intégration de la médiation au niveau social, et les réponses obtenues, nous amène à conclure, que l'empowerment des parties est très peu présente dans toutes les étapes du processus de règlement sauf à l'étape de l'identification du problème pour chacune des parties. Ainsi, la non- implication des parties à l'étape de la recherche de solution construite par elles et avec elles, nous laisse présumer que le processus de médiation dans ce système de plaintes exclut la possibilité pour les parties de convenir de leur propre norme de référence.

La norme de référence

De toute évidence, la norme de référence des commissaires-participants se traduit presque'exclusivement par la norme juridique. En aucun moment, les parties ne semblent interpellées à la reconnaissance d'une norme commune dans la recherche d'une solution.

Pour nous permettre de jeter une lecture sur le potentiel de transformation, il nous apparaît essentiel de faire référence à une autre variable indissociable et faisant partie intégrante de la grille d'analyse de la justice élaborée par Louise Lalonde, qu'elle nomme, « l'internormativité ».

« Cette variable du degré d'intégration de l'internormativité par les processus de médiation est une condition de la régulation par la médiation »³⁸

Selon Louise Lalonde, l'internormativité dans un contexte pluralisme social porte en soi le potentiel de transformation de la régulation sociale. L'utilisation d'une diversité de normes reliée à un conflit et son intégration au processus de médiation permettra d'évaluer la transformation et se traduira par la venue d'une solution construite de toute pièce par les parties par opposition à une solution imposées par la seule norme juridique.

De toute évidence, les résultats obtenus dans cet essai nous indiquent que la norme de référence des commissaires-participants se traduit presque exclusivement par la norme juridique. En aucun moment les parties ne semblent interpellées à la reconnaissance d'une norme commune dans la recherche d'une solution.

Ainsi en réponse à notre question spécifique de recherche #3 : *« Quelles sont les perceptions des acteurs du régime des plaintes en tant que processus de régulation sociale ? »*,

les réponses obtenues par les commissaires-participants en regard du potentiel de transformation du système de plainte en tant que processus de régulation sociale, nous pouvons prétendre qu'aucun des répondants nous a laissé entrevoir une vision élargie de la plainte en regard de l'amplitude du conflit, puisque le problème identifié s'apparente davantage un à litige, et ce, en référence avec l'objectif recherché et le mode de règlement utilisé par chacun des participants.

Étant donné l'absence de toute forme d'internormativité dans les différents modes de règlements utilisés par les commissaires-participants ; étant donné que la finalité recherchée s'articule principalement autour de la satisfaction et du respect des droits des usagers ; il nous semble que la médiation est utilisée davantage comme une technique communicationnelle, et ce, tel que mentionné par. Georges A Legault, c'est-à-dire « une solution technique à un problème technique ».

Nous devons conclure qu'actuellement le système des plaintes dans le domaine de la santé ne peut prétendre être un processus de régulation sociale distinct du droit.

Par ailleurs, les commissaires participants nous ont démontré de par leur logique d'intervention, l'intérêt soutenu et l'ouverture souhaitée à laisser un espace aux parties pour exprimer leurs besoins ou intérêts. Nous croyons que cette forme d'humanisation, pour faire respecter les droits des usagers, s'inscrit dans la foulée de la transformation de la façon de rendre justice et nous apparaît un premier pas vers la transformation du mieux-vivre ensemble.

4.4) Qu'en est-il du choix de la médiation par les *commissaires aux plaintes et à la qualité des services* dans le régime d'examen des plaintes du système de santé et des services sociaux ?

Cette recherche terrain nous a permis de jeter un regard sur le processus des plaintes dans le domaine de la santé et des services sociaux et de questionner les différents modes de pratique et de règlements utilisés par les commissaires aux plaintes et à la qualité des services. Ce travail nous a permis d'explorer un autre lieu de pratique des PRD et d'enrichir nous l'espérons la connaissance du phénomène d'intégration des modes de règlement des différends.

Nous croyons avoir mieux cerné certains éléments expliquant le choix exercé par ces acteurs quant à la possibilité d'introduire la médiation dans le processus du traitement des plaintes dans le domaine de la santé et des services sociaux.

Force nous est de constater qu'il existe un phénomène de méconnaissance de la médiation chez ces acteurs. Malgré cette méconnaissance, les commissaires-participants reconnaissent que la médiation facilite la communication autant pour eux que pour les parties concernées par un différend. En plus de la méconnaissance du processus de médiation, des enjeux importants associés au processus légal et au milieu organisationnel expliquent en partie l'apparente non-utilisation de ce mode de règlement.

L'encadrement légal de la fonction du commissaire, et plus particulièrement son obligation de rendre une conclusion dans un délai prescrit, la perception négative de la plainte, des conditions de travail telles que le manque de temps ou la charge de travail nous apparaissent des facteurs explicatifs à la difficulté d'introduire la médiation dans le système des plaintes.

Un autre enjeu important se présente dans ce milieu, et ce, en lien avec les droits des usagers. Accepter une médiation pour un usager sans aucune condition pourrait entraîner une

renonciation de ses droits. Une telle perception s'inscrit davantage dans une logique d'intervention du droit.

Nous croyons qu'une meilleure connaissance du processus de médiation, une meilleure compréhension de l'intervention de la médiation dans le système des plaintes offrirait une logique différente et novatrice, amenant ainsi les parties à s'inscrire volontairement à un processus constructif dans la recherche d'une solution convenue par elles et pour elles, et ce, sans pour autant faire perdre le droit de l'usager à exercer son recours de 2^e instance.

Tout en reconnaissant que la logique d'intervention des commissaires se veut une approche de coopération par opposition à une approche basée sur des positions amenant les parties à mieux se comprendre, à exprimer leurs besoins mutuels et à convenir d'une solution satisfaisante, nous devons conclure que la médiation actuellement appliquée par les commissaires-participants à cette recherche s'apparente davantage à une technique communicationnelle.

A la lumière des informations recueillies, et de nos lectures des travaux de recherche effectuées sur l'émergence des différents modes de règlement des différends, nous croyons que ce milieu de pratique s'inscrit davantage dans l'hypothèse de l'« individualisation droit » puisqu'il fait référence à une justice procédurale vers une justice non-procédurale et où il existe un continuum de l'offre de services permettant aux professionnels de choisir le mode de règlement privilégié afin de régler le différend, et ce, hors du décorum et des procédures imposées par la justice traditionnelle.

Conclusion

Le cadre conceptuel et ses variables associées se sont avérés des outils indispensables dans la construction de cet essai nous permettant ainsi d'analyser les réponses obtenues auprès des *commissaires aux plaintes et à la qualité des services*.

Nous avons pu vérifier auprès de ces acteurs leurs perceptions et leurs connaissances en général du processus de médiation.

Nous avons tenté d'obtenir leurs points de vue quant à la possibilité d'intégrer la médiation à leur pratique dans le système actuel des plaintes et, finalement, nous souhaitons connaître leurs perceptions quant au potentiel de transformation du système des plaintes en tant que processus de régulation sociale.

Au terme de cette analyse, nous devons constater que la finalité de l'intervention, au niveau des plaintes chez les commissaires, vise la satisfaction des parties et l'amélioration des communications.

Tout en reconnaissant l'efficacité du processus de médiation dans les situations où les relations interpersonnelles sont en cause, la méconnaissance du potentiel de la médiation s'avère l'élément fondamental expliquant le choix exercé par les commissaires dans la sélection du mode de règlement des plaintes.

Malgré cet apparent phénomène de méconnaissance de la médiation, les commissaires-participants ont su nous démontrer dans leur pratique, une logique d'intervention qui favorise la coopération.

Proposer un processus de médiation ne va pas à l'encontre de la législation actuelle. Il s'inscrit davantage dans un processus volontaire convenu entre les parties tout en laissant le libre choix à chacun de se retirer en tout temps. Nous croyons que l'acquisition d'une meilleure connaissance de la médiation quant à son potentiel permettrait possiblement de développer chez ces commissaires, une logique différente d'intervention de gestion des conflits, et ce, tout en préservant le respect des droits et des obligations des usagers et des établissements.

Nous croyons qu'une meilleure connaissance de la médiation, autant chez les commissaires qu'auprès des gestionnaires des établissements de santé serait un moyen concret de percevoir la plainte comme une nouvelle façon de faire qui offrirait la possibilité de transformer une situation souvent mal perçue en une opportunité d'améliorer les choses autant pour l'établissement que pour les usagers.

Quoiqu'il appartienne au commissaire de proposer la médiation, la reconnaissance de la légitimité au sein des institutions nous apparaît par ailleurs, un objectif incontournable à atteindre pour permettre un meilleur développement.

Étant donné la pratique actuelle chez les commissaires dans le traitement des plaintes au domaine de la santé et des services sociaux, l'intérêt soutenu de ces acteurs à ce travail, l'ouverture souhaitée à donner un espace réservé aux parties pour permettre l'expression des besoins, ce souci d'humaniser le processus légal, tous ces éléments observés nous semblent un premier pas vers un changement important dans les façons de faire et s'inscrit dans la foulée d'une transformation de la façon de rendre justice et semble un premier pas vers la transformation du mieux-vivre ensemble.

Bibliographie

Ouvrages de référence

« Avis sur l'amélioration du régime actuel des plaintes des usagers du réseau de la santé et des services sociaux et recommandant des amendements à la loi » La Commissaire aux Plaintes, présenté à La ministre Mme Pauline Marois, février 2000.

DUPUIS, DENYS. «Médiation Transformationnelle et protection du public en droit professionnel du Québec : Essai d'intégration au programme de prévention et de règlement des différends, avril 2005.

SIMARD, Caroline et PAQUET, Jean-Claude. « Le nouveau Protecteur du citoyen ou 1+1=3 : pour le bénéfice des usagers » Colloque du Barreau du Québec, Longueuil, 17 nov. 2006.

LAURIN, Laurette. « La médiation par des juges ou par des non-juges : Incohérence des choix institutionnels dans les tribunaux administratifs québécois? Des perceptions aux causes », Essai au Programme de prévention et de règlement des différends, octobre 2007.

Documents officiels et administratifs

LRQ Chap. S. 4-2, Loi sur les services de santé et les services sociaux, art. 29 à 76 (Chapitre III, Plaintes des usagers, section I – Examen par l'établissement)

LRQ 2001, P.-31.1, Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux.

PROJET DE LOI 83 « Loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux et d'autres dispositions législatives » 2005, chapitre 32.

Livres

ANTAKY, Nabil A. « Le règlement amiable des litiges », Édition Yvon Blais 1998.

BONAFÉ-SCHMITT, J-P. «La médiation : une autre justice? »Dans J.P. Bonafé Schmitt, « La médiation : une autre justice douce »Paris, Syros Alternatives, 1992.

BOULLE, L et KELLEY,K.J. « Mediation, Principles, Process, Practice » Canadian Edition, Butterworths,Markham, Ontario, 1998.

FORTIN, MARIE-FABIENNE. « Fondements et étapes du processus de recherche » Édition de la Chenelière inc. Montréal, 2006.

Commission du droit du Canada, « La transformation des rapports humains par la justice participative » 2003.

LADOUCEUR, A et POITRAS, J. « Système de gestion des conflits » 2004, Éditions Yvon Blais.

MOORE, Christopher W. « The Mediation Process, Practical Strategies for Resolving Conflict » Jossey-Bass, third edition revised, 2003.

DIONNE, Bernard. «Pour réussir, guide méthodologique pour les études et la recherche». Éditions Études vivantes, 3^e édition, 2001.

Articles de périodiques

BOILEAU, N et LEMELIN, M. 2004, Revue de prévention et de règlement des différends, Volume 2, Numéro 1. « Les styles de médiateurs et de médiation : une étude de cas ».

BARREAU DU QUÉBEC service de la formation, « Développements récents en médiation » Édition Yvon Blais, 2001

LALONDE, Louise. «Médiation et droit: Opposition, intégration ou transformation? « Le continuum » dans la pratique civile et commerciale de la médiation dans la Revue « Développements récents en médiation » Barreau du Québec, octobre 2001.

LALONDE, Louise et LEGAULT Georges A. « La médiation organisationnelle : une intervention spécifique aux organisations? Quelques réflexions préliminaires » dans Revue de Prévention et de Règlement des Différends, 2004, Volume 2, Numéro 3.

LEGAULT, Georges A. Revue prévention et règlement des différends, Édition Yvon Blais, 2004, Volume 2, numéro 1.

LEGAULT, Georges A. 2001, Éthique publique, Volume 3, Numéro 2. « Les nouveaux modes de règlements des différends et la transformation de la fonction de juger : vers une justice renouvelée? ».

LEGAULT, Georges A. « Les modes de règlements des différends : vers une autre justice » GGC Éditions, Université de Sherbrooke, Collection Essai et conférence 2001.

LEGAULT, Georges A. « Institutionnalisation et professionnalisation de la médiation : une voie incontournable pour la justice réparatrice et le règlement à l'amiable ».

MOREO, Olivier. « La médiation et la conciliation en matière de droit du travail : nouveaux outils de résolution de conflits sociaux à visage humain » dans Revue PRD, automne 2005, Volume 3, Numéro 3, Éditions Yvon Blais.

ROBERGE, Jean-François. « La conférence de règlement à l'amiable : les enjeux du raisonnement judiciaire et du raisonnement de résolution de problème » dans Revue de prévention et règlement des différends, Volume 3, Numéro 1, hivers 2005.

WELDON, Johnpeter. « Le médiateur et sa médiation : Y a t il un lien entre le style de communication du médiateur et le modèle qu'il privilégie? » dans Développement récents en médiation 2001, numéro 162, Service de la formation permanente, Barreau du Québec, Éditions Yvon Blais.

Annexes

Annexe 1 : Extrait de la Loi sur les services de santé et les services sociaux

CHAPITRE III

PLAINTES DES USAGERS

SECTION I

EXAMEN PAR L'ÉTABLISSEMENT

29. Le conseil d'administration d'un établissement doit, par règlement, établir une procédure d'examen des plaintes pour l'application de la section I et, après consultation du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens ou, selon le cas, du service médical concerné, pour l'application de la section II du présent chapitre.

Il doit la transmettre au ministre, qui s'assure que la procédure est établie et appliquée conformément aux dispositions des articles 29 à 59.

30. Un commissaire local aux plaintes et à la qualité des services doit être nommé par le conseil d'administration de tout établissement. Lorsque le conseil d'administration administre plus d'un établissement, ce commissaire local est affecté au traitement des plaintes des usagers de chaque établissement que le conseil administre.

Le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services relève du conseil d'administration.

Après avoir pris l'avis du commissaire local aux plaintes et à la qualité des services, le conseil d'administration peut, s'il estime nécessaire, nommer un ou plusieurs commissaires locaux **adjoints** aux plaintes et à la qualité des services.

Un commissaire local **adjoint** exerce les fonctions que le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services lui délègue et agit sous son autorité. Dans l'exercice de ses fonctions, le commissaire local **adjoint** est investi des mêmes pouvoirs et immunités que le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services.

31. Le conseil d'administration doit prendre les mesures pour préserver en tout temps l'indépendance du commissaire local et du commissaire local **adjoint** aux plaintes et à la qualité des services dans l'exercice de leurs fonctions.

À cette fin, le conseil d'administration doit notamment s'assurer que le commissaire local ainsi que le commissaire local **adjoint** exercent exclusivement les fonctions prévues à l'article 33.

Un commissaire local ou un commissaire local **adjoint** peut également, aux conditions et modalités déterminées par entente intervenue entre les établissements intéressés et approuvée par leur conseil d'administration respectif, exercer les mêmes fonctions pour le compte de tout autre établissement.

Un commissaire local aux plaintes et à la qualité des services peut, en outre, exercer les fonctions d'un commissaire régional aux plaintes et à la qualité des services prévues à la présente loi, aux conditions et modalités prévues dans une entente intervenue entre l'établissement et l'agence concernée.

32. Dans l'exercice de ses fonctions, le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services peut consulter toute personne dont il juge l'expertise nécessaire, y compris, avec l'autorisation du conseil d'administration, avoir recours à un expert externe à l'établissement. Sous réserve du quatrième alinéa de l'article 30, le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services ne peut autrement déléguer ses fonctions.

33. Le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services est responsable envers le conseil d'administration du respect des droits des usagers et du traitement diligent de leurs plaintes.

À cette fin, il exerce notamment **les fonctions** suivantes:

1° il applique la procédure d'examen des plaintes dans le respect des droits des usagers; au besoin, il recommande au conseil d'administration toute mesure susceptible d'améliorer le traitement des plaintes pour l'établissement, y compris la révision de la procédure;

2° il assure la promotion de l'indépendance de son rôle pour l'établissement, diffuse l'information sur les droits et les obligations des usagers et sur le code d'éthique visé à l'article 233 afin d'en améliorer la connaissance et assure de plus la promotion du régime d'examen des plaintes et la publication de la procédure visée à l'article 29;

3° il prête assistance ou s'assure que soit prêté assistance à l'utilisateur qui le requiert pour la formulation de sa plainte ou pour toute démarche relative à sa plainte, y compris auprès du comité de révision visé à l'article 51; il l'informe de la possibilité pour lui d'être assisté et accompagné par l'organisme communautaire de la région à qui un mandat d'assistance et d'accompagnement a été confié en application des dispositions de l'article 76.6; il fournit enfin tout renseignement demandé sur l'application de la procédure d'examen des plaintes et l'informe de la protection que la loi reconnaît à toute personne qui collabore à l'examen d'une plainte en application de l'article 76.2;

4° sur réception d'une plainte d'un usager, il l'examine avec diligence;

5° en cours d'examen, lorsqu'une pratique ou la conduite d'un membre du personnel soulève des questions d'ordre disciplinaire, il en saisit la direction concernée ou le responsable des ressources humaines de l'établissement ou, selon le cas, la plus haute autorité de la ressource, de l'organisme ou de la société ou encore la personne détenant la plus haute autorité de qui relèvent les services faisant l'objet de la plainte ou d'une intervention, pour étude plus approfondie, suivi du dossier et prise de mesures appropriées, s'il y a lieu; il peut également formuler une recommandation à cet effet dans ses conclusions;

6° au plus tard dans les 45 jours de la réception de la plainte, il informe l'utilisateur des conclusions motivées auxquelles il en est arrivé, accompagnées, le cas échéant, de ses recommandations au conseil d'administration de même qu'à la direction ou au responsable des services en cause de l'établissement ainsi que, s'il y a lieu, à la plus haute autorité de la ressource, de l'organisme ou de la société ou encore à la personne détenant la plus haute autorité de qui relèvent les services faisant l'objet de la plainte, et indique les modalités du recours que l'utilisateur peut exercer auprès du Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux visé à la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux (chapitre P-31.1); il communique, par la même occasion, ces mêmes conclusions motivées au conseil d'administration de même qu'à la direction ou au responsable des services en cause de l'établissement ainsi qu'à la plus haute autorité concernée, le cas échéant. Si la plainte est écrite, il transmet ces informations par écrit;

7° il intervient de sa propre initiative lorsque des faits sont portés à sa connaissance et qu'il a des motifs raisonnables de croire que les droits d'un usager ou d'un groupe d'utilisateurs ne sont pas respectés; il fait alors rapport au conseil d'administration ainsi qu'à toute direction ou à tout responsable concerné d'un service de l'établissement ou, selon le cas, à la plus haute autorité de tout organisme, ressource ou société ou encore à la personne détenant la plus haute autorité de qui relèvent les services concernés et peut leur recommander toute mesure visant la satisfaction des usagers et le respect de leurs droits;

8° il donne son avis sur toute question de sa compétence que lui soumet, le cas échéant, le conseil d'administration, tout conseil ou comité créé par lui en application de l'article 181 ou 181.0.1 ainsi que tout autre conseil ou comité de l'établissement, y compris le comité des usagers;

9° il dresse, au besoin et au moins une fois par année, un bilan de ses activités accompagné, s'il y a lieu, des mesures qu'il recommande pour améliorer la satisfaction des usagers et favoriser le respect de leurs droits;

10° il prépare et présente au conseil d'administration, pour approbation, le rapport visé à l'article 76.10, auquel il intègre le bilan annuel de ses activités ainsi que le rapport du médecin examinateur visé à l'article 50 et celui du comité de révision visé à l'article 57;

11° (*paragraphe abrogé*).

34. La procédure d'examen des plaintes doit permettre à l'utilisateur de formuler une plainte écrite ou verbale auprès du commissaire local sur les services de santé ou les services sociaux qu'il a reçus, aurait dû recevoir, reçoit ou requiert de l'établissement, d'une ressource intermédiaire ou d'une ressource de type familial ou de tout autre organisme, société ou personne auquel l'établissement recourt, notamment par entente visée à l'article 108 ou 108.1, pour la prestation de ces services, sauf s'il s'agit d'une plainte concernant un médecin, un dentiste ou un pharmacien, de même qu'un résident, qui exerce sa profession au sein d'un tel organisme, d'une telle société ou d'une telle personne.

Cette procédure doit également permettre aux héritiers ou aux représentants légaux d'un usager décédé de formuler une telle plainte sur les services que l'utilisateur a reçus ou aurait dû recevoir de son vivant. La procédure d'examen des plaintes doit notamment :

1° indiquer les renseignements nécessaires permettant d'avoir rapidement accès aux services du commissaire local;

2° prévoir que le commissaire local doit, au besoin, prêter assistance ou s'assurer que soit prêtée assistance à l'utilisateur qui le requiert pour la formulation de sa plainte ou pour toute démarche s'y rapportant, notamment par l'organisme communautaire de la région à qui un mandat d'assistance et d'accompagnement a été confié en application des dispositions de l'article 76.6;

3° assurer que l'utilisateur reçoive un avis écrit indiquant la date de réception de sa plainte écrite ou verbale par le commissaire local, à moins que les conclusions du commissaire ne lui aient été transmises dans les 72 heures de la réception de sa plainte;

4° établir la procédure d'examen applicable à la plainte qui concerne un médecin, un dentiste ou un pharmacien, de même qu'un résident, conformément à la section II, à l'exception de la procédure selon laquelle des mesures disciplinaires peuvent être prises par le conseil d'administration conformément à un règlement pris en vertu du paragraphe 2° de l'article 506;

5° lorsque la plainte ou l'un de ses objets concerne un médecin, un dentiste ou un pharmacien, de même qu'un résident, assurer sans délai son transfert au médecin examinateur désigné en vertu de l'article 42;

6° lorsque la plainte porte sur les services dispensés par une ressource, un organisme, une société ou une personne visée au premier alinéa, assurer que le commissaire local informe par écrit l'autorité concernée de la réception d'une plainte la concernant, ou, s'il est d'avis qu'il y a absence de préjudice pour l'utilisateur, lui communique une copie de la plainte; si la plainte est verbale, assurer qu'elle en soit informée verbalement;

7° lorsque la plainte est écrite, prescrire les communications qui doivent se faire par écrit;

8° permettre à l'utilisateur et, le cas échéant, à la plus haute autorité de la ressource, de l'organisme ou de la société ou encore à la personne détenant la plus haute autorité de qui relèvent les services pouvant faire l'objet d'une plainte visée au premier alinéa, de présenter leurs observations;

9° prévoir que le commissaire local, après avoir examiné la plainte, communique à l'utilisateur ses conclusions motivées au plus tard dans le délai prévu au paragraphe 6° du deuxième alinéa de l'article 33 ainsi que les modalités du recours qu'il peut exercer auprès du Protecteur des usagers.

34.1. (Remplacé).

35. Le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services peut rejeter, sur examen sommaire, toute plainte qu'il juge frivole, vexatoire ou faite de mauvaise foi.

Il doit en informer l'utilisateur et le faire par écrit si la plainte est écrite.

36. L'utilisateur et toute autre personne, y inclus tout membre du personnel de l'établissement, toute sage-femme ayant conclu un contrat de services en vertu de l'article 259.2 avec l'établissement ainsi que tout membre du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens de l'établissement, doivent fournir au commissaire local aux plaintes et à la qualité des services tous les renseignements ainsi que, sous réserve du deuxième alinéa de l'article 190 et de l'article 218, tous les documents qu'il exige pour l'examen de la plainte ou la conduite d'une intervention, y compris l'accès et la communication de renseignements ou de documents contenus dans le dossier de l'utilisateur; toute personne doit également, sauf excuse valable, assister à une rencontre que celui-ci convoque.

37. La direction concernée ou le responsable des ressources humaines de l'établissement, ou, selon le cas, la plus haute autorité de la ressource, de l'organisme ou de la société ou encore la personne détenant la plus haute autorité de qui relèvent les services faisant l'objet d'une plainte visée au premier alinéa de l'article 34, qui est saisi par le commissaire local, en application du paragraphe 5° du deuxième alinéa de l'article 33, d'une pratique ou d'une conduite d'un membre de son personnel qui soulève des questions d'ordre disciplinaire, doit diligemment procéder à l'étude du comportement en cause et au suivi du dossier; il doit faire périodiquement rapport au commissaire local du progrès de l'étude.

Le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services doit être informé de l'issue du dossier et, le cas échéant, de toute mesure disciplinaire prise à l'égard du membre du personnel concerné. Le commissaire local doit en informer l'utilisateur.

38. (Abrogé).

39. Si le conseil d'administration juge que la gravité de la plainte à l'endroit d'un employé de l'établissement, membre d'un ordre professionnel, ou d'une sage-femme le justifie, il la transmet à l'ordre professionnel concerné. Si des mesures disciplinaires sont prises à l'endroit du professionnel concerné, le directeur général doit alors en aviser par écrit l'ordre professionnel. Le commissaire local doit également en être avisé afin qu'il en informe par écrit l'utilisateur.

40. Le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services qui fait défaut de communiquer ses conclusions à l'utilisateur dans les 45 jours de la réception de sa plainte, est réputé lui avoir transmis des conclusions négatives le jour de l'expiration de ce délai.

Ce défaut donne ouverture à un recours auprès du Protecteur des usagers.

SECTION IV

AUTRES DISPOSITIONS

73. Nul ne peut exercer ou tenter d'exercer des représailles, de quelque nature que ce soit, à l'égard de toute personne qui formule ou entend formuler une plainte en vertu des articles 34, 44, 45, 53 ou 60.

Dès que la personne qui est appelée à examiner cette plainte en est informée, elle doit intervenir sans délai.

74. Aucune action civile ne peut être intentée en raison ou en conséquence d'une plainte formulée de bonne foi en vertu du présent chapitre, quelles que soient les conclusions rendues.

Rien dans la présente disposition ne limite le droit d'une personne ou de ses ayants droit d'exercer un recours qui porte sur les mêmes faits que ceux formulés dans une plainte.

75. Ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'omissions ou d'actes accomplis de bonne foi dans l'exercice de leurs fonctions:

1° un commissaire local aux plaintes et à la qualité des services, un commissaire local **adjoint**, un consultant ou un expert externe visé à l'article 32, un médecin examinateur, un consultant ou un expert externe visé à l'article 47, un comité de révision visé à l'article 51 ou un de ses membres, un comité du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens ou un de ses membres, un expert externe visé à l'article 214 ainsi que le conseil d'administration d'un établissement ou un de ses membres;

2° un commissaire régional aux plaintes et à la qualité des services, une personne qui agit sous son autorité, un consultant ou un expert externe visé à l'article 65.

76. Sauf sur une question de compétence, aucun des recours extraordinaires prévus aux articles 834 à 846 du Code de procédure civile (chapitre C-25) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre les personnes visées à l'article 75 agissant en leur qualité officielle.

Annexe 2 : Cadre de référence : Médiation facilitative

Cadre de référence : Médiation facilitative³⁹

VARIABLES	INDICATEURS
Finalité du processus	Résultats créatifs convenus entre les parties en fonction de leurs intérêts ou besoins mutuels plutôt que ce qui leur revient de droit. Entente convenue entre les parties
Processus (étapes)	Étapes : 1) Ouverture : Explication du processus et adhésion volontaire 2) Clarification du problème 3) Recherche d'option possible 4) Solutions retenues 5) Entente durable Processus évite le positionnement Recherche les intérêts, besoins sous-jacents Favorise la créativité Entente convenue entre eux
Rôle du médiateur	Maître du processus Agit comme un facilitateur et non un expert Maintient dialogue constructif Peu directif, intervient peu sauf sur le processus
Rôle des acteurs	Demeurent actifs dans le processus Exerce un contrôle sur différentes solutions et sur le résultat final. Détermine leur intérêt et besoin Libre de poursuivre ou d'interrompre le processus.
Contexte institutionnel de la médiation	Domaines variés où les relations entre individus sont en cause

Annexe 3- Questions de recherche

Questions de recherche

Questions préliminaires :

#0. Sexe : féminin ou masculin

Âge : ☐ 19 à 29ans ☐ 30 à 39 ans ☐ 40 à 49 ans ☐ 50 à 59 ans ☐ 60 ans et plus

#1. Quelle est votre formation académique?

#2. Avez-vous déjà fait de la médiation?

#3. Combien de médiation avez-vous fait et dans quel contexte ?

#4. Avez-vous une formation spécifique en médiation ?

Question 1 : Quelles sont les perceptions et les connaissances des acteurs quant au processus de médiation?

#5. Selon la littérature, il existe plusieurs définitions de la médiation. Pourriez-vous me donner votre propre définition?

#6. Faites-vous une différence entre la médiation et la conciliation?

#7. Connaissez-vous le processus de médiation?

Si oui, me le décrire.

Si non, comment le voyez-vous?

#8. Comment, de façon générale, voyez-vous le rôle du médiateur dans un processus de médiation?

#8.1. Le médiateur a-t-il un rôle spécifique dans les différentes étapes de la médiation?

#9. De façon générale, comment voyez-vous le rôle des parties dans un processus de médiation?

#9.1. Les parties ont-elles un rôle spécifique dans les différentes de la médiation?

#10. Qu'est-ce qu'une médiation réussie?

#10.1. Sur quel éléments vous basez-vous pour conclure qu'une médiation est réussie?

Question 2 : Quelles sont les perceptions des acteurs face à la finalité d'un processus intégré de la médiation au sein du régime des plaintes?

#11. Considérez-vous que l'intervention du traitement des plaintes dans le système de santé favorise la mise en application de la médiation? Expliquez

#11.1. Actuellement, dans votre travail y voyez-vous des avantages de proposer la médiation comme mode de règlement?

#11.2. Y a-t-il des désavantages d'utiliser la médiation dans le traitement des plaintes?

#12. Est-ce que vous utilisez la médiation dans le cadre du traitement d'une plainte?

Si oui, qu'est-ce qui vous motive à l'utiliser?

Si non, pour quelles raisons?

#12.1. Est-ce que votre milieu de travail vous offre les conditions favorables à la médiation? Expliquez

#12.2. Avez-vous déjà proposé aux parties d'entreprendre un processus de médiation?

Si oui, comment a-t-elle été accueillie des parties (usager/ gestionnaire)

#12.3. Croyez-vous que certains lieux, certains milieux tels que CH, CLSC, CA sont plus propices à l'utilisation de la médiation?

#12.4. Croyez-vous qu'il est possible de faire de la médiation en milieu institutionnel? Expliquez

Question 3 : Quelles sont les perceptions des acteurs du régime des plaintes quant à l'intégration de la médiation en tant que processus de régulation sociale?

#13. Dans le cadre du traitement des plaintes, actuellement quel mode de règlement utilisez-vous? Et quel rôle jouez-vous?

#13.1. Quelle est votre participation?

#13.2. Quel outil de référence utilisez-vous?

#14. Pour un commissaire, selon vous, qu'est-ce qu'un règlement de plainte réussi ?

#15. Toujours dans le cadre du traitement d'une plainte, comment voyez-vous le rôle des parties?

#15.1. Comment qualifiez-vous leur participation?

#16. Certains auteurs voient dans la médiation une nouvelle façon de faire.

Pour vous, la médiation intégrée au système de plainte présente une voie nouvelle dans la gestion du système de plainte? Expliquez

Annexe 4 : Définition des différents dossiers de plainte

Plainte

Insatisfaction exprimée auprès du commissaire à la qualité des services ou du Protecteur du citoyen, par un usager ou son représentant, sur les services qu'il a reçus, aurait dû recevoir, reçoit ou requiert.

Plainte concernant un médecin, dentiste, pharmacien ou résident

Insatisfaction exprimée auprès du commissaire local à la qualité des services, par toute personne, relativement à la conduite, au comportement ou à la compétence d'un médecin, d'un dentiste, d'un pharmacien ou d'un résident de même que d'une insatisfaction quant à la qualité d'un acte relevant de l'activité professionnelle de ces personnes; constitue également une plainte, une allégation d'inobservance des règlements de l'établissement ou de non-respect des termes de la résolution de nomination ou de renouvellement d'un médecin, d'un dentiste ou d'un pharmacien.

Assistance

Demande d'aide et assistance formulée par un usager ou son représentant :

aide concernant un soin ou un service : la demande vise généralement à obtenir du commissaire à la qualité des services l'accès à un soin ou à un service, de l'information ou de l'aide dans ses communications avec un membre du personnel d'une instance;

Exemple : Un usager souligne au commissaire local qu'il tente de prendre un rendez-vous en radiologie et qu'il ne peut y parvenir parce que la ligne est toujours occupée. L'attente de l'usager n'est pas de porter plainte mais de réussir à obtenir un rendez-vous.

ou

aide à la formulation d'une plainte auprès d'une autre instance : seule l'assistance donnée en vue de porter plainte auprès d'une autre instance est comptabilisée dans cette rubrique puisque les commissaires à la qualité des services et le Protecteur du citoyen ont l'obligation de prêter assistance ou de s'assurer que soit prêtée assistance à toute personne qui le requiert lorsque celle-ci formule une plainte.

Exemple : Un usager d'un centre jeunesse demande au commissaire local les coordonnées du commissaire local d'un centre de réadaptation en vue de se plaindre du manque d'information sur les frais de placement.

Intervention

Action effectuée par le Protecteur du citoyen s'il a des motifs raisonnables de croire qu'une personne physique ou un groupe de personnes physiques a été lésé dans ses droits ou peut vraisemblablement l'être par l'acte ou l'omission d'une instance visée à la loi.

Action effectuée par le commissaire local à la qualité des services pouvant comprendre une recommandation à toute direction ou responsable d'un service de l'établissement, ou, selon le cas, à la plus haute autorité de tout organisme, ressource ou société ou encore à la personne détenant la plus haute autorité de qui relèvent les services pouvant faire l'objet d'une plainte y compris au conseil d'administration de l'établissement, visant l'amélioration de la qualité des services ainsi que la satisfaction des usagers et le respect de leurs droits.

Action effectuée par le commissaire régional à la qualité des services pouvant comprendre une recommandation à toute direction ou responsable d'un service de la régie, ou, selon le cas, à la plus haute autorité de tout organisme, ressource ou société ou encore à la personne détenant la plus haute autorité de qui relèvent les services pouvant faire l'objet d'une plainte y compris au conseil d'administration de la régie régionale, visant l'amélioration de la qualité des services dispensés ainsi que la satisfaction de la clientèle et le respect de ses droits.

sur demande : cette rubrique est complétée lorsqu'une intervention ou une action est entreprise à la suite d'une information reçue de toute personne ou groupe de personnes.

Exemple : Le commissaire reçoit une information d'un visiteur à l'effet qu'il est difficile de trouver le centre de prélèvement en raison d'une signalisation déficiente dans l'établissement.

ou

de sa propre initiative : cette rubrique est complétée lorsqu'une intervention est effectuée à la suite des observations du Protecteur ou du commissaire à la qualité des services sans que la situation lui ait été signalée.

Exemple : Le commissaire local à la qualité constate que sur l'unité prothétique du 4^e étage, la porte donnant sur l'escalier est très facile à ouvrir. Le commissaire peut décider d'agir de sa propre initiative et demander que des mesures de sécurité soient prises pour empêcher les usagers d'avoir accès trop facilement à l'escalier.

Consultation

Demande d'avis portant notamment sur l'application du régime d'examen des plaintes, les droits des usagers et l'amélioration de la qualité des services.

Exemples : 1. Le commissaire local reçoit une demande d'avis d'un nouveau psychiatre qui veut savoir si le droit à l'accompagnement (art. 11 LSSSS) invoqué par l'utilisateur l'oblige à recevoir en consultation l'utilisateur en présence d'un tiers.

2. Le commissaire régional reçoit une demande d'avis d'un commissaire local qui veut savoir s'il a l'obligation d'accepter la présence d'un membre du syndicat lorsqu'il désire recevoir les observations d'un membre du personnel.

Source : Système d'information sur la gestion des plaintes et l'amélioration de la qualité des services (SIGPAQS)

Annexe 5 : Définition des objets de plaintes

1. Accessibilité	
1.1 Délais	1.5 Accessibilité linguistique
1.2 Refus de services	1.6 Choix du professionnel
1.3 Transfert	1.7 Choix de l'établissement
1.4 Absence de services	
2. Soins et services dispensés	
2.1 Habiletés techniques et professionnelles	2.3 Traitement ou intervention
2.2. Évaluation, jugement professionnel	2.4 Continuité
3. Relations interpersonnelles	
3.1 Fiabilité	3.6 Violence/abus
3.2 Respect de la personne	3.7 Attitudes
3.3 Respect de la vie privée	3.8 Disponibilité
3.4 Empathie	3.9 Identité du personnel
3.5 Communication avec l'entourage	3.10 Autres
4. Organisation et ressources matérielles	
4.1 Alimentation	4.8 Condition de vie adaptée (culturel et religieux)
4.2 Intimité	4.9 Sécurité et protection
4.3 Mixité des clientèles	4.10 Relation avec la communauté
4.4 Organisation spatiale	4.11 Équipement et matériel
4.5 Hygiène et salubrité	4.12 Stationnement
4.6 Confort et commodités	4.13 Autres
4.7 Règles et procédures de milieu de vie	
5. Aspect financier	
5.1 Compte d'hôpital	5.8 Frais de stationnement
5.2 Facturation : non résidents	5.9 Prestations reçues par usagers
5.3 Frais d'hébergement	5.10 Besoins spéciaux
5.4 Facturation transport ambulancier	5.11 Aide matérielle et financière
5.5 Facturation biens et services	5.12 Allocation des ressources financières
5.6 Frais de déplacement	5.13 Réclamation (lunettes)
5.7 Frais de médicaments	5.14 Autres
6. Droits particuliers	
6.1 Information adéquate	6.6 Droits à la représentation
6.2 Dossier de l'utilisateur et dossier de plainte	6.7 Droit à l'assistance
6.3 Participation de l'utilisateur	6.8 Droit de porter plainte
6.4 Consentement aux soins	6.9 Droit et recours
6.5 Consentement à l'expérimentation	6.10 Autres

Références

- ¹ Les récents travaux portant sur les accommodements raisonnables de la Commission Taylor Bouchard en témoignent.
- ² Tel qu'en démontre la recherche CRSH/Commission du droit du Canada sur les rapports entre les PRD et l'émergence de l'éthique appliquée. Rapport de recherche « Les modes non judiciaires de règlement des différends : nouveau rôle professionnel pour une meilleure justice?, sous la direction de G.A.Legault, octobre 2001
- ³ L.R.Q. Chap. S. 4-2, Loi sur les services de santé et des services sociaux ci après appelée la LSSSS
- ⁴ « Avis sur l'amélioration du régime actuel des plaintes des usagers du réseau de la santé et des services sociaux et recommandant des amendements à la loi » La Commissaire aux Plaintes, présenté à La ministre Mme Pauline Marois, février 2000, p.9
- ⁵ L.R.Q. 2001, P. -31.1, Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux
- ⁶ Me Caroline Simard, Me Jean-Claude Paquet, « Le nouveau Protecteur du citoyen ou 1+1=3 : pour le bénéfice des usagers » Colloque du Barreau du Québec, Longueuil, 17 nov. 2006, p. 8
- ⁷ Projet de loi 83, « Loi modifiant la Loi sur les services de santé et des services sociaux et d'autres dispositions législatives » 2005, chapitre 32
- ⁸ Voir Annexe I : Loi sur les services de santé et de services sociaux, L.R.Q. chapitre S-4.2, articles 29 et suivants.
- ⁹ L'Association québécoise des établissements de santé et des services sociaux (AQESSS) a produit un guide à l'intention des établissements, « Projet de règlement d'examen d'une plainte, 2006-2007 » afin que chaque établissement adopte par voie de résolution son propre règlements. On retrouve cette mention conciliation à la page 12 de ce projet.
- ¹⁰ Me Caroline Simard, Me Jean-Claude Paquet » Le nouveau Protecteur du citoyen ou 1+1=3 : pour le bénéfice des usagers. » Colloque du Barreau du Québec, 17 novembre 2006, p.34
- ¹¹ L.R.Q., chap. S-4.2, art. 99.4 , Instance locale
- ¹² « Guide d'utilisation du Système d'informations à la gestion des plaintes et à l'amélioration de la qualité des services ». Cette définition des différents types de dossiers traités est issue de ce guide. (voir annexe 5)
- ¹³ Supra note 11, art. 80
- ¹⁴ Supra note 12,(voir annexe 6)
- ¹⁵ L.R.Q. chap., S. 4-2, art 33 LSSS Commissaire a l'obligation de faire un rapport annuel au Conseil d'administration et l'établissement à l'obligation en vertu de art.76.10 LSSSS, de produire et de fournir un rapport annuel à l'ASSSM.
- ¹⁶ ROBERGE Jean-François, « Conférence de règlement à l'amiable : les enjeux du raisonnement judiciaire et du raisonnement de résolution de problème »Revue de prévention et règlement des différends, vol 3, #1, hiver 2005, p 27
- ¹⁷ L.R.Q., chap. S.4-2, art 100
- ¹⁸ Ibid, art 33
- ¹⁹ Ibid, art. 37
- ²⁰ Ibid, art 181.0.1
- ²¹ Ibid, art.33

-
- ²² LEGAULT, Georges A., *Revue prévention et règlement des différends*, Édition Yvon Blais, 2004, Volume 2, Numéro 1, page 32.
- ²³ Boule, L. et Kelly, K., « Mediation : Principe, Processus, Practices » Canadian Edition, Butterworths, Markham, Ontario 1998, page 30 à 33.
- ²⁴ Lalonde, Louise, « Médiation et droit : opposition, intégration ou transformation, « Le continuum dans la pratique civile et commerciale de la médiation » dans la revue « Développements récents en médiation », Barreau du Québec, oct. 2001, p. 79.
- ²⁵ BONAFÉ-SCHMITT, J-P. « La médiation : une autre justice? » Dans J.P. Bonafé Schmitt, « La médiation : une autre justice douce » Paris, Syros Alternatives, 1992, p.191
- ²⁶ Lalonde, Louise « La médiation organisationnelle : une intervention spécifique aux organisations? Quelques réflexions préliminaires » *Revue de Prévention et de Règlement des Différends*, 2004, Volume 2, Numéro 3, p. 5
- ²⁷ Ibid
- ²⁸ L.Lalonde, « Médiation et droit : opposition, intégration ou transformation, « Le continuum » dans la pratique civile et commerciale de la médiation » dans la revue « Développements récents en médiation » Barreau du Québec, octobre 2001, p.81
- ²⁹ L.Lalonde « Médiation et droit : opposition, intégration ou transformation. « Le continuum » dans la pratique civile et commerciale de la médiation », octobre 2001, p 85
- ³⁰ Supra note 25
- ³¹ Supra note 29
- ³² Antaki, Nabil N. « Le Règlement amiable des litiges » ed. Yvon Blais inc, p. 159, (D.M. Kolb (coordinator), *When Talk Works : Profile of mediators*, San Francisco, Jossey-Bass Publisher, 1994, issu d'une enquête menée aux États-Unis.
- ³³ Georges A Legault, « Les modes de règlement des différends : vers une autre « justice » Rapport de recherche présenté à la Commission du droit du Canada octobre 2001, p.14
- ³⁴ Lalonde, Louise, « La médiation organisationnelle : une intervention spécifique aux organisations? Quelques réflexions préliminaires » *Revue PRD* volume 2, #3, p3.
- ³⁵ Loi sur les services de santé et les services sociaux, article
- ³⁶ Lalonde Louise, Médiation et droit : opposition, intégration ou transformation? Le continuum dans la pratique civile et commerciale de la médiation. Octobre 2001 (*Développements récents en médiation* 162. Ed, Yvon Blais) p.86
- ³⁷ Lalonde, Louise, « Les modes de règlement des différends : vers une autre « justice » Rapport de recherche présenté à la Commission du droit du Canada octobre 2001, p.51
- ³⁸ Lalonde, Louise, Legault Georges A, «La médiation organisationnelle: Une intervention spécifique aux organisations? Quelques réflexions préliminaires, *Revue PRD* Vol, 2, #3, p.5
- ³⁹ Traduction libre et adaptation des quatre modèles de médiation décrit par Laurence Boule et Kathleen Kelly, dans « Mediation : Principes, Processus, Practices » Canadian Edition, Butterworths, Markham, Ontario 1998, pages 30 à 33. et Jovette Létourneau, Cours : Médiation III –Développement d'habiletés-Programme de Prévention et règlement des différends, faculté de droit Université de Sherbrooke, février 2000.